Annual Corporate Evaluation Report

1997

Evaluation Unit
Corporate Services Branch
International Development Research Centre

October 1997

ANNUAL CORPORATE EVALUATION REPORT 1997

Table of Contents

INTRODUCTION 1

CORPORATE PERFORMANCE

Learning from Evaluation Reports 2
- Research Outcomes 4
- Research Linkages 5
- Interdisciplinarity 6
- Gender 7

IMPROVING EVALUATION PRACTICE

Introduction 8
- Southern Perspectives 8
- A Profile of IDRC Evaluators 10
- Institutional Self-Assessment 11

EVALUATION SYSTEMS

Evaluation Systems Update 12
Evaluation Reports Received 13

APPENDICES

Memorandum to the Board of Governors
IDRC's Evaluation System

All documents mentioned in this report can be obtained from the IDRC library.

INTRODUCTION

The Annual Corporate Evaluation (ACE) Report reviews the Centre's progress in measuring program performance, highlights evaluation tools and systems, and summarizes findings from recent evaluations. Past ACE Reports demonstrated the use of IDRC's systems for generating and managing evaluation information, reported on strategic evaluations, and presented IDRC's evaluation links with other organizations. This year's report arrives as the Centre enters a new stage in performance accountability. Greater responsibility has been devolved to the programming units, including the requirement to set and report on progress toward performance targets. All Program Initiative (PI) prospectuses approved by the Board will include a performance framework and a commitment to plan and carry out program monitoring and evaluation. The performance information thus generated will be reflected in future PI progress reports to the Board and feed into assessments of corporate performance carried out by other parts of IDRC. The advent of setting PI targets and reporting on their progress should facilitate corporate-level performance assessment.

Under IDRC's decentralized system, evaluations are initiated in various parts of the Centre, for a wide variety of project and program specific purposes. Synthesizing evaluation information from these diverse sources enables the Centre to use lessons learned across its various programs to inform strategic discussions at the corporate level. The first section of this year's report is an example of such synthesis, drawing on the results of 52 recent evaluations, analysing their findings on four issues highlighted in IDRC's second Corporate Program Framework (CPF II): research outcomes, research linkages, interdisciplinarity and gender.

The analysis shows that IDRC is very concerned with the outcomes of its research. Evaluations also offer lessons regarding the application of new information and communications technologies. However, the Centre still needs to examine some of its working assumptions and aspects of its approach. Evaluations lack assessments of interdisciplinarity, both in terms of critically appraising its effect on outcomes and on the necessary conditions for its success. They also lack attention to gender issues.

The second section of this report discusses efforts to improve evaluation practice, making it more useful to both IDRC and its Southern partners. The Centre sponsored two workshops and a survey to solicit feedback from partners on how they can institutionalize evaluation and make donor-funded evaluations address their needs. Our partners argued that the project-focus of donor-funded evaluations hinders their ability to assess their corporate performance and that they still lack meaningful participation in evaluations. IDRC's performance in one aspect of this participation, the use of Southern evaluators, appears modestly positive although use of African evaluators appears to be declining. Moreover, the Centre's work in institutional self-assessment reaffirms the value of institutional self-determination in evaluation. Thus, while areas for improvements are indicated, the Centre is addressing some of the concerns raised.

The last section of the 1997 ACE Report provides an update on the corporate evaluation system, showing improved reporting of evaluation allocations. 1996/97 figures show that 1.7% ($1.2 million) of total program appropriations went to evaluation activities. The report concludes with a list of the 25 reports that were added to the IDRC evaluation inventory over the past year, identifying program areas which might be interested in each report.

CORPORATE PERFORMANCE

Learning from Evaluation Reports

In IDRC's decentralized evaluation system, individual program units decide what activities are evaluated, when, and for what purposes. The strength of this system is that evaluations are tailored to the specific information needs of each unit. However, because the reports differ in focus, scope, and method, they require additional analysis to reveal generalizable information about corporate performance on issues of Centre-wide importance.

The Evaluation Unit analysed 52 evaluation reports received over the past two years, drawing out feedback on key issues raised in IDRC's second Corporate Program Framework (CPF II): **research outcomes, research linkages, interdisciplinarity, and gender**. We were looking for information on topics that the authors of the reports may not have been asked to address in their terms of reference, but on which it is reasonable to expect some coverage, given the centrality of these issues within IDRC and development circles more broadly. This analysis provides insights into the four issues, and shows how project and program evaluation information can be used to synthesize findings on topics of corporate interest.

The Sample

The 52 reports reviewed show that IDRC evaluation activity tends to be project-focussed; 58% of these evaluations focussed on one or multiple projects (see Table 1). Other types of evaluation are becoming more prevalent. Compared with the inventory of evaluations received since the inception of the Centre, there has been a significant increase in the number of evaluations of networks, from 8% overall to 21% in the last two years. The increase reflects a growing reliance on this mode of program delivery, and a desire to trace its effectiveness in different settings.

Table 1. Types of Evaluations Received, 1995-97

Type	Number	Percent
Single Project	17	33
Multiple Project/Program	13	25
Network	11	21
Institutional Assessment	5	10
Issue review	6	11
Total	52	100%

The reports show that Centre staff use evaluations to gain feedback on specific issues within their projects; only 9 (17%) could be deemed compliance evaluations (in which the terms of reference simply ask the evaluator to verify that original objectives were met). The most common issues addressed were:

- the types and quality of the results of research projects (48% of the reports);
- critique of the design of the initiative (38%); of these, half relate to networks, particularly dealing with their structures and governance;
- the quality of the research, including methodology, approach, data samples, etc. (27%); and
- project or institutional management (17%).

Key Findings

Table 2 shows the incidence of comments related to research outcomes, research linkages, interdisciplinarity and gender in the 52 reports reviewed. The highlights of our findings on these four issues are described below, and discussed in further detail over the next four pages.

Table 2. Sources of Information
n=52 reports

Issue	#	(%)
Research Outcomes	44	(85)
Research Linkages	37	(72)
Interdisciplinarity	21	(40)
Gender	17	(33)

Research Outcomes
85% of the evaluation reports discussed research outcomes, indicating that IDRC is very concerned with results. The most frequently described outcome is capacity building among individuals and institutions, followed by application of research results and building effective linkages among researchers, institutions, and research users.

Research Linkages
The reports show that a key advantage of research linkages relates to disseminating knowledge and projects still have difficulties sharing knowledge beyond research communities. Also, there is evidence that care should be taken so that new information technologies enhance, not replace, more traditional means of knowledge sharing.

Interdisciplinarity
Despite interdisciplinarity being a key aspect of IDRC's approach to development research, the evaluation reports contained little substantive analysis on the subject. One of the key problems seems to be a lack of conceptual tools and methods to assess interdisciplinarity.

Gender
Evaluation reports offer next to no corporate learning on gender issues. IDRC requested minimal feedback on how well projects succeed in incorporating gender issues into development research, or on what impact projects have on gender relations.

Research Outcomes

IDRC evaluations focus heavily on results. Of the 52 evaluation reports analysed, 44 (85%) discuss the outcomes of IDRC-supported research (see Table 3). The most common type of outcome reported is capacity building among individuals and institutions (87%); 72% of the evaluations report on the application of research results to policy, as well as to improving standards of living, technical practice or research methodologies; finally, 68% of the reports record the establishment of effective networks or linkages among researchers, institutions, NGOs, and/or government agencies.

Drawing from both positive and negative examples, **the reports also provide insight into how to ensure that IDRC-supported research makes a difference for development**: (The percent of the 44 reports commenting on the factors below is noted in brackets.)

Right Stakeholders . Impact is greatly enhanced when the right stakeholders are involved in the project; evaluations call for the use of more participatory techniques, or for greater coordination and networking with key research users and collaborators during the design and implementation of the research. (25%)

Dissemination . Projects need, yet often lack, a coherent, appropriate and aggressive strategy to disseminate research findings to users. (23%)

Persistence . The Centre should be persistent on two fronts: in supporting research into its utilization phase (10%); and in sticking with institutions or networks until research capacity is firmly established (10%).

Individuals . Particular individuals may be influential in ensuring or hindering the impact of a research project. Some evaluators praise dedicated and skilled staff, others point to key research personnel championing the research after they assume a position in another organization, while another discusses problems caused by high staff turn-over. One report mentioned that a lack of contact with IDRC personnel hindered the project's success. (15%)

Contextual Factors . Contextual factors must be taken into account, for they can significantly inhibit or facilitate impact. Evaluations described technologies that were irrelevant to the surrounding market because they were too costly or redundant, or research topics that were rendered unimportant by changes in national policy. (13%)

IDRC's corporate objectives for 1997 to 2000

- *To foster and support the production and application of research results leading to policies and technologies that enhance the lives of people in the developing regions;*
- *To mobilize and strengthen the indigenous research capacity in the countries of those regions, particularly capacity for policies and technologies for more healthy and prosperous societies, food security, biodiversity, and access to information.* (CPF II)

Table 3. Research Outcomes

Type of Outcome	#	%
Capacity building:	38	87
individual	*21*	*48*
institutional	*17*	*39*
Application of research results:	32	72
to policy	*12*	*27*
other	*20*	*45*
Effective network / linkages	30	68

Research Linkages

Three out of four of the reports (72%) deal with either formal networks or looser arrangements among researchers, institutions, knowledge users, etc. The issues they raise are mainly in the areas of knowledge dissemination and how to make networks effective.

Knowledge Dissemination . The reports raise two key issues regarding knowledge dissemination, one of the primary benefits of research linkages:

1. ***Finding the appropriate mode of dissemination is essential and generally different modes are required to reach the various parties concerned.*** For example, the evaluation of a cattle project in Mexico and Central America found that information sharing occurred only at a scientific level through publications, seminars and symposiums; little was returned to the local producers. Extending access to research results beyond the research community is an essential, but difficult, process.

2. ***In some contexts, traditional means of knowledge diffusion should not be replaced with new information and communication technologies (ICTs).*** An institutional assessment of CODESRIA, a pan-African institute devoted to developing African social science, found that its traditional role as publisher and documentation centre remains vital to researchers because of a dearth of private publishers and limited access to electronic information resources. In this context, ICTs might be less appropriate, given the audience's limited ability to receive information through these new technologies.

Networks . The evaluations provide some guidance on how to build effective networks. The evaluations confirm a recent study's conclusions regarding the key factors that affect the success or failure of a network; these include: flexible and internally-driven management, diversity of membership, clear and focussed goals, and the ability to adapt to changing circumstances (*IDRC Networks: An Ethnographic Perspective,* Anne Bernard, 1996). Evaluators emphasize that networks need to be structured and actively promoted, they require long-term program support, a committed coordinator, and they demand an appropriate and reliable communication system.

Program Strategy
We are establishing the program initiatives as working networks, focussed on particular knowledge gaps and linking participating institutions with other relevant knowledge communities.
(CPF II)

EVIS data on Research Linkages

Evaluation Information System (EVIS) data also reveal positive assessments of IDRC's record in promoting research linkages. Of the 192 reports and sub-reports on EVIS, 127 answered the question, "***Were linkages among national, regional, and/or international researchers enhanced?***" Their conclusions were:

Yes:	67 reports (53%)
No:	23 reports(18%)
Yes/No:	37 reports (29%)*

Only 69 reports addressed the question "***Were linkages between researchers and facilitating or intermediary organizations adequate?***" 70% of the responses were positive:

Yes:	47 (70%)
No:	12 (17%)
Yes/No:	10 (14%)*

* Yes/No denotes that the report cites examples where some linkages were enhanced (or adequate) and others were not.

Interdisciplinarity

The evaluation reports reviewed provide little input for corporate learning on multi- or interdisciplinarity. The innovative nature of this type of research and high corporate commitment to its promotion suggest a need for corporate monitoring and learning (see CPF quote and *Across Disciplines*, Kapila and Moher, 1995). While Program Officers express satisfaction with the interdisciplinary experience in their activities (see PCR box), the 52 evaluation reports reviewed showed a lack of data and analysis on this subject.

Complex problems must be addressed in a multidisciplinary manner. ... The Centre has incorporated a multidisciplinary approach to research support and management in order to reinforce its commitment to environmental sustainability and social equity. (CPF II)

Fewer than half (40%) of the reports reviewed include some mention of interdisciplinarity. Most of the comments are cursory. Many of the evaluations state that they did not have the means to evaluate interdisciplinarity, indicating a need to make available frameworks and methods to better assess the cost and contribution of the approach. The issues that emerge in the reports suggest a need for exploring some of the assumptions and experience to date:

Improved outcomes . The evaluations contend that a multi- or interdisciplinary approach generally provides better analysis, greater acceptance of research results, and more sustainable impact. They cite a lack of multi- or interdisciplinarity as a factor limiting the impact of the project or inhibiting the achievement of goals.

Cost-benefit . Authors mention that multi- or interdisciplinarity tends to be more costly and that the time frame for yielding results is longer than single disciplinary research. It is generally assumed that the improved research outcomes warrant these additional costs.

Organizational structure and leadership . Organizational structure and leadership appear to be an important determinant of the success of multi- or interdisciplinarity. Although no one model is endorsed, the evaluations converge on the importance of having structures which cut across sectoral lines and inspired leadership which is able to deal with the challenge of bridging gaps between many points of view.

Project Completion Report (PCR) Data on Interdisciplinarity

Program Officers rated 202 projects (from a total of 401 closed PCRs) to be "genuinely inter-disciplinary". Of these, the interdisciplinary experience was assessed as:

Satisfactory in 147 reports (73%)

Unsatisfactory in 15 reports (7%)

No judgement in 40 reports (20%).

IDRC staff seem to be satisfied with the degree of inter-disciplinarity of their projects. However, the PCRs lack critical commentary; most simply note which disciplines were involved.

Gender

All Centre staff share responsibility to ensure that IDRC-supported research takes into account the differential impact that change will have on the lives of men and women... Efforts will continue to ensure that adequate numbers of women scientists, and scientists sensitive to gender issues, participate in all Centre-supported research and that the impacts of the research on both women and men are fully explored. (CPF II)

IDRC is not requesting information on how well projects succeed in incorporating gender in development research, or on what impact the project has had on gender relations. Except for one report by the Gender and Sustainable Development Unit, the evaluation reports of the last two years lack substantive discussions of gender issues.

It has been over ten years since the establishment of IDRC's Women in Development Unit, and even longer since women's and gender issues have been explicitly incorporated into Centre priorities. However, only one-third of the reports (33%) say anything related to gender at all, or disaggregate data by sex. Only 7 reports (13%) make any recommendations or give an evaluative comment with respect to gender. (See Table 4)

There may be awareness of gender equity concerns on a structural level (as seen in attention to hiring practices), but gender issues were rarely evaluated on the level of individual research projects. Eleven of the 17 reports that mention gender or contain sex-disaggregated data are network or institutional assessments. Half of these simply comment on the number of male versus female personnel. Of the project-level evaluations, four on farming systems research note the importance of incorporating gender issues in this type of research, given the gendered division of labour in farming; and two evaluations on information technologies highlight women's difficulties in gaining access to ICTs.

One evaluation from the Gender and Sustainable Development (GSD) Unit assesses the degree to which gender issues are integrated in project design. It concludes that in the abstracts of 70 projects funded by IDRC in 1995-96, only 8 clearly addressed gender relations in the design, methodology, implementation, analysis and evaluation stages of the research.

Table 4. Comments on Gender in 52 Reports

Type*	#
No mention	35
Project focussed on women or had a strong gender component, but this wasn't an evaluation issue	3
Counted number of women researchers or trainees	5
Evaluation methodology was sensitive to gender differences in respondents	2
Gender was one in a list of demographic issues	2
Report made recommendations about gender	5
Report made evaluative comment on gender	2

* Two reports fit in two categories, thus the number of citations rises to 19.

IMPROVING EVALUATION PRACTICE

Introduction

The Centre has been working on building evaluation into projects for some time and has not been completely satisfied with the results. While Southern institutions comply with and participate in externally initiated evaluations, they appear to derive little benefit from the experience and are not using evaluation tools themselves to improve their performance and viability. Over the past two years, the Evaluation Unit has explored this problem relative to IDRC on three fronts.

First, **Southern perspectives on institutionalizing the evaluation function** were elicited in two workshops with recipient institutions and a survey of recipients and donors. The results confirmed that evaluation is valued as a learning tool and skills are available. Although evaluation is universally viewed as important, recipients are very aware that they are still not adequately involved when evaluations are designed and carried out. Evaluations sponsored by donors are perceived as project-focussed and, sometimes detrimental to overall institutional performance.

Second, how well does IDRC facilitate Southern participation in one aspect of evaluation - hiring evaluators? **A profile of who IDRC has used as evaluators** shows that 57% of the authors of evaluation reports are from the South; and that 75% of IDRC evaluation teams include Southern participation.

And third, with IDRC support, four Southern research institutions implemented and documented their experiences with **institutional self-assessment**, using a framework that the Centre developed two years ago. These cases show the value of assessing performance at the institutional level and suggest ways of enhancing the process. Supporting institutional self-assessment responds directly to concerns raised in the workshops and survey about donors being too project-focussed.

The following provides highlights of these activities and studies.

Southern Perspectives

To find out what the Centre's partners consider the necessary conditions for enhancing benefits from evaluation, the Evaluation Unit organized two workshops (in India and Kenya), and commissioned a survey of recipients and donors on the use of evaluation results. The message was clear: donors must collaborate more effectively with Southern partners to make evaluation more useful to both parties. Partners perceive a clear relevance of evaluation to institutional strengthening and want to do more with evaluation than simply comply with donor needs. They perceive a need for donor support to move in this direction.

Donors and recipients view the gains from evaluation differently.

While recipient organizations see evaluation as an opportunity to reflect on their overall program, donors are primarily concerned with their funded activities. This divergence is detrimental to organizations which deal with a number of different donors with differing evaluation demands. And while many organizations have internal review mechanisms, there is limited use of these at institutional decision-making levels. Recipients are keen to develop mechanisms which enhance the relevance of the internal mechanisms already in place and which focus donor evaluations within the context of the organization's overall goals.

> *Management has to make a commitment to evaluation and take steps to implement it... Evaluation has to be portrayed as necessary for self-improvement rather than in its traditional role of... policing.* (Kenya workshop)

Donor-funded evaluations are too project-centred.

Donor-funded evaluations usually fail to make recommendations on strengthening the institutional context within which their projects are implemented. Instead, donors generally view evaluation as a way of ensuring accountability and improving project management for the projects they support.

Donor-funded evaluations are primarily managed by donors with little participation from the recipient organization. (Table 5)

As a result, recipients have limited commitment to the utilization of study results. While greater participation from recipient organizations is desirable, the costs and constraints to starting participatory evaluations are: recipient unpreparedness, resource requirements, shortage of experts and facilitators, and lack of donor support for the concept.

Table 5. Degree of Recipient Participation in Donor Funded Evaluations

Evaluation Stage	Degree of Participation		
	Hi	Med	Lo
Planning Stage			
Identification of issues to be studied		•	
Formulation of terms of reference			•
Choice of consultants			•
Timing of study		•	
Resources to be spent			•
Conduct Stage			
Briefing of consultants		•	
Travel and logistic arrangements	•		
Methodology planning			•
Determining sources of information		•	
Reviewing & interpreting information			•
Reporting Stage			
Debriefing	•		
Draft report		•	
Final report		•	

Workshops:

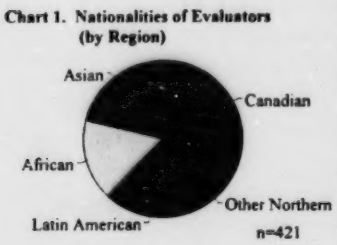
- ***Evaluation as a Tool for Institutional Strengthening***. D. Lee-Smith, Mazingira Institute, 1997.
- ***Role of Monitoring and Evaluation in Strategic Management and Organizational Development.*** BAIF Development Research Foundation, 1997.

Revisiting Evaluation: A Study of the Process, Role and Contribution of Donor Funded Evaluations to Development Organizations in South Asia. Manjul Bajaj, 1997.

A Profile of IDRC Evaluators

The Evaluation Unit sponsored a study to gauge the extent to which IDRC hires evaluators from the South, and to identify where the Centre needs to expand its network of contacts with Southern evaluators. The study analyzes trends regarding regional origin, team composition and gender, based on the evaluation reports received by the Unit. It found that IDRC hires a significant percentage of evaluators from the South, confirming that IDRC's Southern-directed and capacity-strengthening approach also applies to evaluation.

57% of the people who wrote evaluations for IDRC are from the South. Moreover, 75% of IDRC evaluation teams include Southern participation. This compares, for example, with USAID which includes Southern country nationals in 40.5% of its evaluation missions and has, in contrast to IDRC, a policy encouraging the inclusion of host nationals on evaluation teams.



Regional Data . Asians constituted the largest group of Southern evaluators (21%), followed by Latin Americans (19%) and Africans (17%). Over time, there have been significant increases in the number of Asian and Latin American evaluators, but the number of African evaluators dropped from the 1980s to the 1990s. IDRC has hired the largest number of evaluators from Indonesia, Thailand, India, Costa Rica, Colombia and Kenya (three of these countries have or had IDRC regional offices).

Team Composition . *Asia.* Although IDRC hired no Asian evaluators in the 1970s, they now constitute the largest group of Southerners, especially because they were more likely to work in teams. When compared to other regions, Asian nationals were more likely to be hired to evaluate IDRC-supported initiatives in their region, and the least likely to be sent to other regions to undertake evaluations.

Latin America. The number of Latin Americans hired has risen steadily since the 1970s. 45% of Latin Americans were hired onto teams of 2-3 people. Slightly more than half (53%) of the authors who evaluated IDRC initiatives in Latin America were nationals of that region. 21% of Latin American evaluators were sent outside their own region on IDRC evaluation activities.

Africa. In comparison to funding, initiatives in Africa have not been evaluated as much as those in Latin America and Asia. Although 43% of IDRC's regional spending goes to Africa, only 24% of the evaluations focussed on Africa-based initiatives. Out of the three Southern regions, IDRC hired the fewest African evaluators and they are scattered across 21 different countries. Moreover, in the 1980s, 70% of the evaluations focussed on Africa were evaluated by Africans, but this number has dropped to 37% in the 1990s. In this decade, more Canadian and other Northern evaluators are being sent to evaluate initiatives in Africa.

Gender . A mere 17% of the evaluators hired by IDRC over the past 20 years are women. This percentage has increased since the mid 1980s, but remains at a low 23% in the 1990s.

A Profile of IDRC Evaluators. Tricia Wind. 1997.

Institutional Self-Assessment

Over the past 18 months, the Centre has supported four institutions in testing an institutional self-assessment methodology, based on the framework developed by IDRC with Universalia (*Institutional Assessment,* 1995). The Centre worked with the institutions to plan and carry out the self-assessment process (including support for some internally generated and some external review, and facilitators to assist at key points). This process is close to completion. Next steps include helping the institutions deal with the recommendations, and creating a guidebook for other institutions to undertake a self-assessement. Several important points have emerged:

Those inside are not necessarily easier on themselves than an external reviewer would be.
In the three cases completed to date, the organization's leadership has adopted recommendations which fundamentally challenge the governance structures of the organizations. Because these conclusions and recommendations have been drawn from inside the organization, there is a much stronger potential for successful change in structure. In one case, the self-assessment was delayed considerably because of an extensive debate on leadership. The institution and its director allowed the process to unfold, and it resulted in suggestions for change which resonate more strongly throughout the institution than suggestions made in parallel by an external evaluator.

The self-assessment process is most effective when it is de-linked from the project cycle.
The self-assessment process was facilitated by two consultants. Initially, there was some resistance and suspicion that this was simply a different way for the donor to get consultants inside an organization for evaluation purposes, as funding was drawing to a close and new grants were being sought. In one case this was a problem; in another case where the process was completely unrelated to funding cycles and IDRC's project support, the process went more smoothly and was farther reaching.

Self-assessment and external review fulfill different purposes.
Both external review and self-assessment are legitimate review processes. External review is needed for accountability for funds received and also for quality control. But without some parallel review processes internal to the organization, external review does not necessarily contribute to institutional strengthening and capacity building. Self-assessment fulfills that need, by providing the mechanism for an organization to look at its own progress and determine what changes should be made. It strengthens an institution's capacity for reflection, a key component of any learning organization, and helps institutions deal on a more equal footing with external stakeholders. This means more negotiation with donors on the design of evaluations, resulting in a stronger focus on the progress of the organization as a whole rather than the success of the individual project.

CIRDAP: Institutional Assessment, 1996
CODESRIA: Report of the Auto-Evaluation, 1996
CEDRES: Auto Evaluation, 1997
CIRES: not yet complete

EVALUATION SYSTEMS

Update

The Centre maintains systems to capture evaluation information. These systems are among the cornerstones for corporate reporting as well as corporate learning. They include:

- evaluation budget reporting
- Project Completion Reports (PCR)
- EVIS, the Evaluation Information System
- the Evaluation Inventory

Highlights

The *PCR software was updated and launched* this summer as a Windows-based program. The new PCR is more user-friendly in entry and retrieval and is in line with upgraded systems at the Centre. It also allows the user to take PCR work on a laptop for the road. (See also PCR below.)

Reporting on budget allocations for evaluation is improving. Last year $1.2 million were recorded as earmarked for evaluation activities (FY 1996/97).

Status Updates

Evaluation Budget Reporting . *Recorded evaluation allocations based on approved activities have increased from $524,000 in 1994/95 (0.9% of total appropriations) to almost $1.2 million in 1996/97 (1.7%).* Preparations for the Auditor General's 1994 audit of IDRC highlighted the need for an improved system to facilitate reporting on evaluation spending in the Centre. The Centre subsequently made adjustments to its system. Two budget categories now track evaluation allocations: 1) projects have a budget line item "evaluation" under which all evaluation-related costs should be itemized; and 2) research support activities (RSAs) have a classification 'evaluations' under the category 'Nature of Activity'.

Project Completion Reports (PCR) . The database now *contains closed reports on 401 projects.* Program Officers are required to complete these reports for projects over $100,000. The new PCR Windows software is more user-friendly for data entry and retrieval, and PCR data can be quickly tabulated and analyzed through Crystal Reports. PCR Win is found in the Radius folder of Win 95.

Evaluation Information System (EVIS) . The database *contains 192 reports, covering 650 projects.* The information is taken from IDRC evaluation reports in response to a standard set of questions. A list of the reports captured in EVIS and which projects they refer to is available on w:\csbdgsi\eval\evis.wb2.

Evaluation Inventory . The inventory *contains 334 reports* as of August 1997. The inventory is the locus of the corporate evaluation memory. All IDRC evaluation reports received by the Evaluation Unit are kept in the inventory. A list is available on w:\csbdgsi\eval\inventor.eva and copies of the reports are available from the Centre library.

Evaluation Reports Received by the Evaluation Unit, 1996/97

The Evaluation Unit received 25 new evaluation reports this year. The following table provides details of the reports and identifies program areas which may be interested in each (Related Program Areas). Copies of the reports can be obtained from the library.

Title, Author, Date	Related Program Areas	Projects Covered	Country/ Region
Project and Program Evaluations			
HEALTHNET: Satellite communications research for development. 1994.	EHIP, MI, Learning Systems, Acacia, PAN	91-1043	Africa
An Impact of IDRC-Supported Occupational Health and Safety Projects. Blair Rutherford. 1996.	Ecosystem Health, SMMEIT	54 projects from 1979 to 1995 (see report page 55)	global
Final Evaluation Report: Snow and Ice Hydrology (Pakistan). Joan McArthur-Blair and Marvin Lamoureux. 1997.	PLAW, CBNRM, Minga	88-8009	Pakistan
Shelter and Environmental improvement for the urban poor. Michael Leaf. 1996.	CBNRM, PLAW, Minga, Cities Feeding People	92-1303	Vietnam
Report on program evaluation of improvement on nutrition, primary health care and quality of life. Arry Sriburatham, Waraporn Eoaskoon, Prasit Pongruengphant. (n.d.)	MI, Learning for Change, Ecosystem Health, EHIP	82-4910	Thailand
Community-Oriented Health Management Information System. Muna Matar. 1996.	Acacia, EHIP, Ecosystem Health, PAN, Bellanet	93-0219	Israel
IDRC Young Canadian Researchers in the Field 1991-94. Marianne Wightman. 1997.	All	91-1025, 92-1201, 93-1201, 94-1200	global
Evaluation of the Rural Agroindustry Development Programme (PRODAR). Ed Weber, Bernard Bridier, Raul Fiorentino. 1997.	Foodlinks, PLAW, CBNRM, Minga, SMMEIT	91-0113, 90-0112, 92-0025, 95-0016	Latin America, Caribbean
Evaluation of the Economy and Environment Program for South East Asia. Mohan Munasinghe. 1996.	Minga, MIMAP, PAN, EEPSEA, PLAW, CBNRM, SUB	95-8001, 92-0419	South East Asia
Network Evaluations			
Assessing the Impact of Information and Telecommunication on Policy Formulation. Network of Networks - Latin America. Noel Boissiere. 1996.	Acacia, PAN, ASPR, BELLANET	500055/95-0606	Latin America
Evaluation of the African Technology Policy Studies Network. Drs. Daniel Chudnovsky and Lydia Makhubu. 1996.	Acacia, ASPR, EEPSEA	92-0418	Africa

TRAMIL - Informe de evaluacion externa. Margarita Oseguera de Ochea. 1996.	SUB, CBNRM, Minga, PLAW	94-0020	Central America
On Farmer's Fields: Portrait of a Network. Simon Chater and Virgilio Carangal, IRRI. 1996.	Foodlinks, Cities Feeding People, PAN, MI	91-0124	Asia
Evaluation for International Fisheries Research (SIFR). Sten Sverdrup-Jensen. 1995.	SIFR, SUB	92-0006	global
Réseau de recherches sur les politiques industrielles - An External Evaluation of Phases I and II. Prof. Mustapha K. Nabli and Jeffrey C. Fine. 1996	MIMAP, SMMEIT, TEC	94-0406, 93-1351, 88-1025	Francophone Africa
Library and Information Services Network (LISN) - Final assessment report. Ronald Archer. 1995.	Acacia, PAN	92-0609	Global
Evaluation of Networks in Africa: The case of ILCA's Collaborative Activities. Hugo Li Pun, Elke Böhnert, Ian Robinson, Harvey Blackburn, & Sayed Jamal. Revised. 1996.	Acacia, PAN, SUB, PLAW, All	95-0009, 90-0185, 88-0263, 88-0108, 88-0025, 84-0028	Africa
An Evaluation of the Fiscal Reform and Structural Change and Labour Flexibility and Productivity Networks. William J. Milne. 1995.	MIMAP, Acacia, PAN, Trade	92-1100, 93-1100, (93-4507-06)	Argentina, Mexico Philippines, India
Institutional Assessments			
CODESRIA Evaluation 1996. Dr. Herschelle S. Challenor, Clark Atlanta University, and Dr. Aaron Gana. 1997.	ASPR, MIMAP, Learning Systems, TEC	95-4806, 88-0249, 92-8150	Africa
Mid-term evaluation of the West Africa Rural Foundation (WARF). Jonathan Otto, Yawo Assigbley, and Abdoulaye Sène. 1996.	PLAW, CBNRM, Minga	93-8158	West Africa
CIRDAP - Institutional self-assessment on the Centre on Integrated Rural Development for Asia and the Pacific. CIRDAP. 1996.	MIMAP, All	89-0331, 91-0235, 94-8304	Asia and the Pacific
Issue Reviews			
Impact of farming systems research. Proceedings of the final workshop on impact assessment of farming systems research. Kandy, Sri Lanka. ed. N.F.C. Ranaweera (IRRI). 1996.	CBNRM, SUB, Minga, PLAW	88-0116	Asia
Evaluation of the potential for commercial utilization of research results. Terminal report. Research utilization project (SEAMEO & SEARCA). 1989.	Foodlinks, All	88-4463	global
Base-Line Analysis of Gender Sensitivity: Project Summaries of 1995-1996. Victoria Bromley. 1996.	All	72 project abstracts, 1995-1996 (95-0800)	global
Use of Information and Communication Technologies in IDRC projects: Lessons Learned. Michael Graham. 1997.	Acacia, Bellanet, PAN, All	90-0305, 91-0064, 91-0307, 91-1043, 92-0611, 92-0616, 92-1152, 93-8480, 94-0602, 94-8008, 01269, 02430, 02770	global

APPENDICES

IDRC
CRDI

CANADA

International Development Research Centre
Centre de recherches pour le développement international

memorandum - note de service

Date: September 23, 1997

To/À: Board of Governors

From/De: Maureen O'Neil, President

Subject/Objet: **Annual Corporate Evaluation Report**

I am pleased to present the 1997 Annual Corporate Evaluation Report to the Board for discussion.

The Annual Corporate Evaluation Report presents the Board with a review of the Centre's progress in measuring program performance, highlights of evaluation tools and systems, and a summary of findings from recent evaluations. This year's report presents findings from recent project and program evaluations on issues of research outcomes, research linkages, interdisciplinarity and gender. It highlights efforts to improve evaluation practice, making it more useful to both IDRC and its Southern partners, and provides an update on the corporate evaluation system.

Along with SMC, I look forward to hearing the Board's views on the issues raised in this report, as well as their recommended priorities for further action.

I have also attached an overview of IDRC's Evaluation System which outlines roles and responsibilities for performance reporting throughout the Centre, identifying the producers and users of the different outputs of the system.

Evaluation Unit
September 30, 1997

IDRC'S EVALUATION SYSTEM

1. WHAT IS EVALUATION?

Evaluation is systematically determining the merit, worth, or value of something. Drawing heavily, but not exclusively, on applied social science research methods, it is used to measure performance and outcomes relative to objectives and intentions.

2. WHY EVALUATE?

- enable corporate learning on how to be more effective in supporting development research;
- improve the quality and management of IDRC's projects and programs;
- identify successful cases for follow-up and utilization;
- influence policies in IDRC and in the environments in which we support research;
- contribute to the body of knowledge on what works in development research;
- document corporate performance for accountability purposes.

3. CONTEXT AND CHALLENGES

The evaluation system requirements of IDRC are strongly influenced by several contextual factors:

3.1 IDRC has committed itself to be a results-oriented organization which learns from project and program evaluation and which shares the resulting knowledge with others;

3.2 Development "results" achieved through research are often long-term and require other contributors before they materialize. "Results" measurable today may be the products of research investment decisions taken ten or more years ago;

3.3 In a development research context "results" must be defined in terms of both product (research findings) and process (capacity building);

3.4 Development aid policies and the activities of donor agencies are under intense public scrutiny and financial pressure. This creates key audiences for evaluation information.

4. ROLES AND RESPONSIBILITIES

The main evaluation activities and the respective centres of responsibility are as follows:

ACTIVITY	RESPONSIBLE UNIT
• project & program monitoring and evaluation	• PIs, Regional Offices and Program Branch management
• strategic evaluations	• Evaluation Unit
• program/thematic reviews	• Program Branch, PIs
• corporate performance synthesis (annual evaluation report)	• Evaluation Unit
• evaluation system design, maintenance & capacity-building	• Evaluation Unit
• evaluating the evaluation system	• Internal Audit, SMC, Board

5. USERS & CLIENTS:

Users and clients may use evaluation outputs as follows:

USERS & CLIENTS	USE OF OUTPUTS
Program Branch, PIs & regional offices	• for improving program design and management • identification of cases for follow-up • accountability to senior management & board
senior management	• for resource allocation, policy- and project-funding decisions • accountability to Board, Parliament, and Auditor General of Canada
Board of Governors	• corporate performance monitoring
policy and planning group	• policy review and formulation. • recommending priorities for program & strategic evaluation. • review & refinement of program priorities and planning procedures.

USERS & CLIENTS	USE OF OUTPUTS
library	• dissemination of evaluation publications
corporate communications	• material for publishing, publicity, parliamentary briefings, and the annual report.
finance & administration	• comparisons of costs with performance. • review of procedure and controls

6. SYSTEM COMPONENTS

The accompanying table (Annex A) outlines the project, program and corporate-level data collection components in IDRC's evaluation system. With the exception of the external review process, all the elements are in place and contributing to corporate performance reporting. Program evaluation is at the design stage with the PIs just getting their evaluation plans underway.

It is to be expected that the performance reporting system will evolve as the various parts of the Centre implement and participate in it. Elements will influence each other; views on the usefulness of the various components will change as we gain experience with them. The Centre will proceed therefore to test and revise the system according to what it learns from practice, and according to its evolving needs and opportunities. Below is a brief description of each component in the evaluation system.

6.1 PROJECT MONITORING

This is the responsibility of Program Staff throughout the duration of the project, and is part of established Centre practice in program management.

6.2 INTEGRAL PROJECT EVALUATION

Selectively--based on risk, size, innovative nature, or other special features of a project--an evaluation may be part of a project's design from the outset. IDRC and the partner institution collaborate in designing an ongoing evaluation which will help guide implementation of the project and measure its impact and effectiveness.

6.3 INTERIM & *EX POST* EVALUATION

On a selective basis, the Centre looks at ongoing and completed projects or groups of projects to assess future funding directions, application or dissemination potential, or impacts. These projects are deemed to be of particular importance to the program in drawing lessons for future utilization. A large proportion of Centre evaluations is of this type.

6.4 PROJECT COMPLETION REPORTS

A Project Completion Report (PCR) is required for every project over CAD100,000. It addresses basic evaluation issues such as achievement of objectives, lessons learned, capacity-building, required follow-up, dissemination of results, etc. Working with a PCR User Group, the Evaluation Unit refined this instrument and integrated it with the Centre-wide database system. The over 400 completed PCRs accessible in the database, constitute a valuable resource for monitoring corporate performance.

6.5 PROGRAM PERFORMANCE EVALUATION

PIs are responsible for planning and carrying out evaluations which serve their needs *vis-à-vis* assessing program relevance and effectiveness and which contribute to the information required for program reporting and review. With support from the Evaluation Unit, the process of planning these evaluations has been initiated in the PIs with full Centre coverage expected in the next fiscal year. The Evaluation Unit synthesizes the evaluation plans into a corporate performance report on evaluation.

6.5 STRATEGIC EVALUATION

On issues of corporate importance that cut across programs or regions, the Evaluation Unit undertakes strategic evaluations, either independently or in collaboration with other responsibility centres. Designed to codify lessons learned and contribute to corporate decision-making and policy development, these studies may involve the participation of staff members of the responsible institutions and may be led by Centre staff or by outside evaluators. Issues are selected in consultation with program and senior management and with the Policy and Planning Group. Recent studies include work on Networks, participatory research and project impacts.

NB. The interim, *ex post*, and strategic evaluations all yield evaluation reports which are available in hard-copy and on an electronic analytical database, EVIS (the Evaluation Information System).

6.7 CORPORATE PROGRAM SYNTHESIS

The Evaluation Unit prepares an annual report on corporate performance. The Annual Corporate Evaluation Report will be based on the Program initiative evaluation reports, together with strategic evaluations and relevant project evaluations. The report also synthesizes information from the PCR and EVIS database. In addition to what is reported by the responsibility centres, the report addresses issues which relate to the objectives of the Centre as a whole--for example: Canadian partnerships, institution building, networks, or case studies of development impact.

6.8 PROGRAM AND THEMATIC REVIEWS

The In-Depth Divisional Review (IDDR)--a process of cyclical divisional review put in place in 1984--no longer serves the Centre's organizational needs. The EU will develop a new review policy which will serve the Centre's results-orientation, its new program structure, and its decentralized management structures. The review cycle will be light in its demands on staff time and will be harmonized with other reporting and review mechanisms, and the CPF cycle. Reviews may include an external perspective and present both retrospective and prospective findings. The reports will be submitted to SMC for comment prior to submission to the Board.

7. PERFORMANCE REPORTING

The Centre's evaluation system produces a wide range of evaluation documentation to support internal management and decision-making, and accountability to our external constituencies including Parliament, the Canadian public and our Southern and other international partners. Much of this information is accessible through IDRC's annual report, its Website and its library.

The attached table summarizes the main components of the evaluation system.

September 30, 1997

IDRC's Evaluation System

	PROJECT				PROGRAM	CORPORATE		
	PROJECT MONITORING	INTEGRAL PROJECT EVALUATION	INTERIM/EX-POST PROJECT EVALUATION	PROJECT COMPLETION REPORTS	PROGRAM PERFORMANCE EVALUATIONS	STRATEGIC EVALUATION	CORPORATE PERFORMANCE SYNTHESIS	EXTERNAL PROGRAM & THEME REVIEWS
COVERAGE	• all projects	• as required for specific projects	• selective	• all projects over $100,000	• all program initiatives (PIs)	• topics of strategic importance to IDRC as a whole	• whole centre	• centre-wide by theme and program
TIMING	• periodic, frequency dependent on project characteristics	• within project lifetime	• during or after project completion	• <6 months after project completion	• ongoing, 3-year planning cycle	• 2 per year	• annual	• cyclical
RESPONSIBILITY	• program officer	• program officer • project team • responsible institution	• PIs • Regional Office • Program Branch	• program officer	• PIs • Program Branch	• evaluation unit	• evaluation unit	• program branch • evaluation unit • policy & planning group • SMC
OUTPUT	• trip reports	• periodic project evaluation reports • final report	• evaluation report	• project completion report • PCR database record	• program performance reports • input to PWB submissions • progress reports to Board	• evaluation report • reports • seminars • publications	• Annual Corporate Evaluation Report	• special report to SMC & Board
USAGE	• day-to-day project mgmt. • input to later evaluation	• project mgmt. • input for progress reports to Board, program review activities	• program mgmt. • accountability • design & implementation of future projects • provide evidence of impact • available on EVIS	• corporate memory (IDRIS database) • project design • cross-project synthesis of results • mgmt. information	• program mgmt. • corporate memory • design & implementation of future projects • provide evidence of impact • senior mgmt. for resource allocation	• improve program delivery & impact • policy & procedure formulation • available on EVIS	• accountability • centre mgmt. • input to annual report	• program & centre mgmt. • input to corporate program framework
FOCUS	• progress, project mgmt. issues	• progress towards objectives • relevance of objectives • mgmt. issues • dev't impact measurement	• assess project efficiency, effectiveness & results	• assess project results & lessons learned • signal opportunities for follow-up	• progress towards targets • relevance, mgmt., accountability, impact • draws on project evaluations	• issues related to program delivery & impact • costs vs benefits • relevance	• relevance, mgmt, accountability, impact	• relevance, mgmt., accountability, impact • draws on project, program, & strategic evaluations

EVALUATION

IDRC
CRDI

International Development Research Centre

Centre de recherches pour le développement international

CANADA

Rapport annuel sur l'évaluation 1997

Section de l'évaluation
Direction générale des services institutionnels
Centre de recherches pour le développement international

Octobre 1997

RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉVALUATION - 1997

Table des matières

INTRODUCTION 1

RENDEMENT INSTITUTIONNEL

Apprendre des rapports d'évaluation 2
Résultats de la recherche 4
Liens en matière de recherche 5
Interdisciplinarité 6
Rapports hommes-femmes 7

AMÉLIORER LA PRATIQUE DE L'ÉVALUATION

Introduction 8
Points de vue du Sud 8
Profil des évaluateurs du CRDI 10
Autoévaluation institutionnelle 12

SYSTÈMES D'ÉVALUATION

Le point 12
Rapports d'évaluation reçus 13

ANNEXES

Note de service au Conseil des gouverneurs
Système d'évaluation du CRDI

Il est possible d'obtenir de la bibliothèque du CRDI tous les documents mentionnés dans le présent rapport.

INTRODUCTION

Le Rapport annuel sur l'évaluation constitue un examen des réalisations du Centre dans la mesure du rendement des programmes; en outre, il met en évidence les outils et les systèmes d'évaluation et il présente un résumé des constatations tirées des évaluations récentes. Les rapports annuels antérieurs ont porté sur l'utilisation des systèmes du CRDI pour la production et la gestion de l'information relative à l'évaluation, sur des évaluations stratégiques et sur les liens du CRDI avec d'autres organismes en matière d'évaluation.

Le rapport de cette année paraît au moment où le Centre passe à une nouvelle étape en matière de responsabilité à l'égard du rendement. On a accordé une plus grande responsabilité aux entités de programme, notamment l'obligation de se fixer des objectifs de rendement et de rendre compte des progrès réalisés. Tous les prospectus décrivant les initiatives de programme (IP), approuvés par le Conseil des gouverneurs, comprenaient chacun un cadre de rendement et l'engagement de planifier et d'exécuter la surveillance et l'évaluation des programmes. Les données sur le rendement ainsi obtenues seront incorporées dans les futurs rapports d'étape sur les IP qui seront présentés au Conseil; de plus, elles feront partie des évaluations du rendement effectuées par d'autres éléments du CRDI. L'établissement d'objectifs pour les IP et la présentation de rapports sur les progrès réalisés devraient faciliter l'évaluation du rendement de l'ensemble de l'organisme.

En vertu du système décentralisé du CRDI, des évaluations sont amorcées en différents endroits au Centre, pour une vaste gamme d'objectifs précis liés aux projets et aux programmes. Grâce à une synthèse des données en matière d'évaluation provenant de ces diverses sources, le Centre peut utiliser les leçons apprises dans le cadre de ses différents programmes pour éclairer les discussions stratégiques au niveau institutionnel. La première partie du rapport de cette année constitue un bon exemple d'une telle synthèse. Elle est fondée sur les résultats de 52 évaluations récentes et présente une analyse des constatations de ces évaluations en ce qui a trait à quatre grandes questions mises en évidence dans le deuxième Programme institutionnel du CRDI, soit les résultats de la recherche, les liens en matière de recherche, l'interdisciplinarité et les considérations relatives aux rapports hommes-femmes.

L'analyse démontre que le CRDI accorde une attention toute particulière aux résultats de ses travaux de recherche. En outre, les évaluations permettent de tirer des leçons sur l'application des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Toutefois, le Centre doit encore examiner certaines de ses hypothèses de travail et divers éléments de sa démarche. Il n'y a guère d'évaluation de l'interdisciplinarité, qu'il s'agisse d'une évaluation critique de son incidence sur les résultats ou des conditions nécessaires à sa réussite. De plus, les évaluations n'accordent pas suffisamment d'attention aux questions relatives aux rapports hommes-femmes.

La deuxième partie du rapport porte sur les efforts ayant pour but d'améliorer la pratique de l'évaluation et de la rendre plus utile, tant pour le CRDI que pour ses partenaires du Sud. Le Centre a parrainé deux ateliers et un sondage pour obtenir l'opinion de ses partenaires sur la façon dont ils peuvent institutionnaliser l'évaluation et axer sur leurs besoins les évaluations financées par les donateurs. Selon ces partenaires, le fait que les évaluations aient été axées sur les projets a nui à leur capacité d'évaluer leur propre rendement; de plus, ils estimaient qu'ils ne pouvaient pas toujours participer de façon suffisante aux évaluations. Pour ce qui est d'un élément de cette participation, soit le recours aux évaluateurs du Sud, le rendement du CRDI semble relativement positif quoique l'utilisation des évaluateurs africains semble diminuer. En outre, les travaux du Centre en matière d'autoévaluation institutionnelle constituent une réaffirmation de la valeur de l'autodétermination de l'institution dans les évaluations. Le rapport fait état de certaines améliorations à apporter et le Centre s'emploie déjà à régler quelques-uns des points soulevés.

Dans la dernière partie du Rapport annuel sur l'évaluation de 1997, on fait le point sur le système institutionnel d'évaluation, en soulignant qu'il y a eu amélioration de la production de rapports sur les affectations en matière d'évaluation. Selon les chiffres de 1996-1997, une proportion de 1,7 p. 100 (1,2 million de dollars) de l'ensemble des affectations de programme a été consacrée aux activités d'évaluation. En conclusion, on trouvera la liste des 25 rapports qui, au cours de l'année écoulée, ont été ajoutés au répertoire des évaluations du CRDI; on y cerne les secteurs de programme qui pourraient être intéressés par chaque rapport.

RENDEMENT INSTITUTIONNEL

Apprendre des rapports d'évaluation

Selon le système décentralisé d'évaluation du CRDI, chaque entité de programme choisit les activités à évaluer de même que le moment et l'objet de l'évaluation. La force de ce système repose sur le fait que les évaluations sont adaptées aux besoins précis de chaque entité en matière d'information. Cependant, comme l'orientation, la portée et la méthodologie de chaque rapport diffèrent, il faut analyser davantage les rapports afin d'en extraire de l'information générale sur le rendement institutionnel à l'égard de questions importantes pour l'ensemble du Centre.

Depuis deux ans, la Section de l'évaluation a analysé 52 rapports d'évaluation qui ont été reçus pour en extraire la rétroaction sur de grandes questions soulevées dans le deuxième Programme institutionnel du CRDI, soit **les résultats de la recherche, les liens en matière de recherche, l'interdisciplinarité et les considérations relatives aux rapports hommes-femmes**. Nous cherchions de l'information sur des sujets non précisés dans le mandat des auteurs des rapports; toutefois, comme ces questions sont cruciales pour le CRDI et pour les groupes qui s'occupent de développement d'une façon plus générale, on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles fassent l'objet d'un certain examen. La présente analyse porte sur les quatre questions susmentionnées; elle démontre de quelle façon l'information relative à l'évaluation des projets et des programmes peut servir à faire la synthèse des constatations sur des sujets intéressant l'ensemble du Centre.

L'échantillon

Selon les 52 rapports examinés, les évaluations du CRDI ont tendance à être axées sur les projets; de fait, 58 p. 100 de ces évaluations ont porté sur un ou plusieurs projets (voir le tableau 1). D'autres types d'évaluations deviennent plus fréquents. Si l'on considère l'ensemble des évaluations reçues depuis la création du Centre, on retrouve une forte augmentation du nombre d'évaluations portant sur des réseaux; depuis deux ans, elles sont passées de 8 à 21 p. 100 du total. Cette hausse découle d'un recours croissant à ce mode d'exécution des programmes et de la volonté d'en cerner l'efficacité dans divers contextes.

Tableau 1. Types d'évaluations reçus de 1995 à 1997

Type	Nombre	Pourcentage
Projet unique	17	33
Projets multiples/programmes	13	25
Réseau	11	21
Évaluation institutionnelle	5	10
Examen d'une question donnée	6	11
Total	52	100 %

Les rapports démontrent que le personnel du Centre a recours aux évaluations pour obtenir de l'information sur des questions précises touchant aux projets. Seules neuf évaluations (soit 17 p. 100), estime-t-on, portent sur la conformité (c'est-à-dire que le mandat de l'évaluateur ne prévoit que la vérification de la réalisation des objectifs initiaux). Les questions suivantes ont été examinées le plus souvent :

- le type de résultats émanant des projets de recherche et leur qualité (48 p. 100 des rapports);
- une critique de la conception de l'initiative, dans 38 p. 100 des cas, dont la moitié avait trait à des réseaux, en particulier à leur structure et à leur administration;
- la qualité de la recherche, y compris la méthodologie, la démarche, les échantillons de données et d'autres éléments (27 p. 100);
- la gestion du projet ou de l'institution (17 p. 100).

Principales constatations

Le tableau 2 fait état de l'incidence des observations portant sur les quatre grandes questions retenues (résultats de la recherche, liens en matière de recherche, interdisciplinarité et considérations relatives aux rapports hommes-femmes) dans les 52 rapports examinés. Viennent ensuite les points saillants de nos constatations sur ces questions, lesquelles sont exposées plus en détail dans les quatre pages qui suivent.

Tableau 2. Sources d'information
n = 52 rapports

Question	Nombre	(%)
Résultats de la recherche	44	(85)
Liens en matière de recherche	37	(72)
Interdisciplinarité	21	(40)
Rapports hommes-femmes	17	(33)

Résultats de la recherche
Une proportion de 85 p. 100 des rapports d'évaluation ont porté sur les résultats de la recherche, ce qui révèle une préoccupation majeure du CRDI. Le résultat décrit le plus souvent est l'acquisition de compétences par les particuliers et le développement des capacités par les institutions; viennent ensuite l'application des résultats de la recherche et l'établissement de liens efficaces entre les chercheurs, les institutions et les utilisateurs de la recherche.

Liens en matière de recherche
Selon notre étude des rapports, un avantage crucial des liens en matière de recherche a trait à la diffusion des connaissances car il est toujours difficile pour les responsables des projets de transmettre l'information à l'extérieur des milieux de la recherche. En outre, il semble que l'on doive veiller à ce que les nouvelles technologies de l'information améliorent, sans les remplacer, les moyens plus traditionnels de diffusion des connaissances.

Interdisciplinarité
Même si l'interdisciplinarité est un élément essentiel de la démarche du CRDI en matière de recherche sur le développement, les rapports d'évaluation présentaient peu d'analyses de fond sur cette question. Un des principaux problèmes semble être l'absence de méthodes et d'outils conceptuels pour évaluer l'interdisciplinarité.

Rapports hommes-femmes
Les rapports d'évaluation ne permettent guère au Centre d'apprendre quelque chose sur les considérations relatives aux rapports hommes-femmes. Le CRDI n'a demandé que des données minimales sur la façon dont les projets ont réussi à incorporer les considérations relatives aux rapports hommes-femmes à la recherche sur le développement, ou encore sur l'incidence que les projets peuvent avoir sur ces rapports.

Résultats de la recherche

Les évaluations du CRDI sont fortement axées sur les résultats. Des 52 rapports d'évaluation analysés, 44 (soit 85 p. 100) portaient sur les résultats de la recherche financée par le CRDI (voir le tableau 3). Le type de résultat signalé le plus fréquemment est le développement des compétences individuelles et des capacités institutionnelles (87 p. 100); de plus, 72 p. 100 des évaluations faisaient état de l'application des résultats de la recherche aux politiques et à l'amélioration du niveau de vie, des pratiques techniques et des méthodologies de recherche; enfin, 68 p. 100 des rapports ont traité de l'établissement de réseaux ou de liens efficaces entre les chercheurs, les institutions, les ONG et les organismes gouvernementaux.

Fondés sur des exemples positifs et négatifs, **les rapports permettent également de mieux comprendre comment la recherche financée par le CRDI peut contribuer au développement** (on retrouve entre parenthèses le pourcentage des 44 rapports qui portent sur les facteurs mentionnés ci-dessous) :

Choix judicieux des intervenants . Les répercussions d'un projet sont fortement accrues lorsque les bons intervenants y participent; les évaluateurs recommandent de recourir à des techniques davantage participatives, ou encore, à une coordination et à un réseautage accrus avec les principaux utilisateurs et collaborateurs de la recherche, pendant la conception et l'exécution de la recherche (25 p. 100).

Diffusion des résultats . Les responsables des projets ont besoin d'une stratégie cohérente, adéquate et dynamique pour diffuser les résultats de la recherche aux utilisateurs; elle leur fait souvent défaut (23 p. 100).

Persistance . Le Centre devrait être persistant de deux façons : dans son appui à la recherche jusqu'à l'étape de l'utilisation (10 p. 100) et dans sa collaboration avec les institutions et les réseaux jusqu'à ce que la capacité de recherche soit fermement établie (10 p. 100).

Personnes . Certaines personnes peuvent faciliter l'obtention des retombées d'un projet de recherche ou l'entraver. Des évaluateurs louangent le personnel dévoué et compétent et d'autres soulignent l'appui que des personnes clés peuvent apporter à la recherche après avoir obtenu un poste dans un autre organisme; par contre, un autre évaluateur mentionne les problèmes entraînés par de fréquents renouvellements de personnel. Dans un rapport, on indique que l'absence de contact avec le personnel du CRDI a nui à la réussite du projet (15 p. 100).

Facteurs contextuels . Il faut tenir compte des facteurs contextuels, car ils peuvent soit entraver, soit faciliter grandement les retombées d'un projet. Les évaluateurs ont fait état de technologies qui n'étaient pas adaptées au marché environnant car elles étaient trop coûteuses ou superflues, ou encore de sujets de recherche qui n'étaient plus importants par suite de changements dans les politiques nationales (13 p. 100).

Objectifs du CRDI de 1997 à l'an 2000

- *favoriser et appuyer la production et l'application de résultats de recherche susceptibles de mener à des politiques et à des technologies pouvant améliorer les conditions de vie des habitants des régions en développement;*
- *mobiliser et consolider les capacités de recherche indigènes dans les pays de ces régions, en particulier les capacités ayant trait à des politiques et à des technologies visant à favoriser la santé et la prospérité des sociétés, la sécurité alimentaire, la biodiversité et l'accès à l'information.*

(PI II)

Tableau 3. Résultats de la recherche

Type de résultat	#	%
Développement des :	38	87
compétences ind.	*21*	*48*
capacités inst.	*17*	*39*
Application des résultats de la recherche :	32	72
aux politiques	*12*	*27*
autres	*20*	*45*
Liens ou réseaux efficaces	30	68

Liens en matière de recherche

Trois rapports sur quatre (soit 72 p. 100) portent sur des réseaux dûment constitués ou sur des regroupements plus ou moins officiels de chercheurs, d'institutions, d'utilisateurs des connaissances, etc. Les questions mentionnées dans les rapports ont trait surtout à la diffusion des connaissances et à la façon de rendre les réseaux efficaces.

Diffusion des connaissances . Les auteurs des rapports font état de deux dimensions principales au sujet de la diffusion des connaissances, qui est l'un des principaux avantages des liens en matière de recherche :

1. ***Il est essentiel de trouver le mode adéquat de diffusion; de plus, il faut généralement des modes différents pour rejoindre les diverses parties intéressées.*** Par exemple, l'évaluation d'un projet d'élevage du bétail au Mexique et en Amérique centrale a permis de constater que l'échange d'information ne se déroulait qu'au niveau scientifique, au moyen de publications, de colloques et de symposiums, et que les producteurs locaux recevaient peu d'information. Il est crucial, mais difficile, d'élargir l'accès aux résultats de la recherche à l'extérieur du milieu scientifique.

2. ***Dans certains contextes, les moyens traditionnels de diffusion des connaissances ne devraient pas être remplacés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC).*** Le CODESRIA, un institut panafricain qui se consacre au développement des sciences sociales en Afrique, a fait l'objet d'une évaluation institutionnelle; celle-ci lui a permis de constater que son rôle traditionnel d'éditeur et de centre de documentation est toujours essentiel pour les chercheurs à cause de l'absence d'éditeurs privés et d'un accès restreint aux ressources d'information électroniques. Dans ces circonstances, les TIC peuvent être moins adéquates, étant donné que la clientèle n'est guère en mesure de recevoir l'information au moyen de ces nouvelles technologies.

Réseaux . Les évaluations fournissent une certaine orientation sur la façon d'établir des réseaux efficaces. Elles ont confirmé les conclusions d'un examen récent des principaux facteurs qui influent sur la réussite ou l'échec d'un réseau; parmi ces facteurs, on retrouve une gestion souple et animée de l'intérieur, la diversité des membres, des buts clairs et bien définis, la capacité de s'adapter à l'évolution de la situation (*Réseaux du CRDI : une perspective ethnographique*, Anne Bernard, 1996). Les évaluateurs soulignent que les réseaux doivent être structurés et qu'ils doivent faire l'objet d'une promotion active; leur réussite nécessite un soutien à long terme en matière de programme, un coordonnateur engagé ainsi qu'un système de communication qui soit adéquat et fiable.

Stratégie de programme

Nous sommes en train de mettre en place [les] initiatives de programme et nous les envisageons comme des réseaux fonctionnels, ciblant des lacunes particulières en matière de savoir et reliant les institutions participantes avec d'autres milieux pertinents.
(PI II)

Base de données EVIS sur les liens en matière de recherche

La base de données EVIS donne également un bilan positif de la promotion qu'a faite le CRDI des liens en matière de recherche. Parmi les 192 rapports et sous-rapports stockés dans EVIS, 127 contiennent une réponse à la question ***Les liens entre les chercheurs nationaux, régionaux et internationaux ont-ils été améliorés?*** La répartition des réponses est la suivante :

oui :	67 rapports (53 %)
non :	23 rapports (18 %)
oui/non :	37 rapports (29 %)*

Dans seulement 69 rapports, on a répondu à la question ***Les liens entre les chercheurs et les organismes facilitateurs ou intermédiaires étaient-ils adéquats?*** Selon l'analyse, 70 p. 100 des réponses étaient positives :

oui :	47 rapports (70 %)
non :	12 rapports (17 %)
oui/non :	10 rapports (14 %)*

* La réponse «oui/non» signifie que le rapport cite des exemples selon lesquels certains liens ont été améliorés (ou étaient adéquats) tandis que d'autres ne l'ont pas été.

Interdisciplinarité

Les rapports d'évaluation examinés offrent peu pour favoriser l'apprentissage institutionnel sur la pluridisciplinarité ou l'interdisciplinarité. La nature innovatrice de ce type de recherche et le fort engagement institutionnel envers sa promotion semblent indiquer la nécessité d'une surveillance et d'un apprentissage institutionnels (voir la citation du PI et *Across Disciplines*, Kapila et Moher, 1995). Les administrateurs de programmes ont manifesté leur satisfaction en ce qui concerne l'aspect interdisciplinaire de leurs activités (voir l'encadré sur les RFP), mais les 52 rapports d'évaluation examinés ne contenaient que peu de données et d'analyses sur ce sujet.

Il faut une démarche pluri-disciplinaire pour s'attaquer à des problèmes complexes. (...) Pour consolider son engagement à l'égard de la durabilité de l'environnement et de l'équité sociale, le Centre a recours à une démarche pluridisciplinaire en matière de soutien et de gestion de la recherche. (PI II)

On a retrouvé une mention quelconque de l'interdisciplinarité dans moins de la moitié (40 p. 100) des rapports examinés. La plupart des observations étaient superficielles. De nombreux évaluateurs étaient d'avis qu'ils ne disposaient pas des moyens nécessaires pour évaluer l'interdisciplinarité; ils ont souligné la nécessité de disposer de cadres et de méthodes pour mieux évaluer le coût et l'apport de cette démarche. Les questions qui découlent des rapports laissent entendre qu'il faut examiner certaines des hypothèses mises de l'avant et des expériences menées à ce jour :

Résultats améliorés . Selon les évaluateurs, une démarche pluridisciplinaire ou interdisciplinaire permet généralement d'améliorer l'analyse et l'acceptation des résultats de la recherche; de plus, elle donne lieu à des répercussions plus durables. Ils estiment que l'absence de pluridisciplinarité ou d'interdisciplinarité est un facteur qui limite les retombées d'un projet ou qui nuit à la réalisation de ses objectifs.

Coûts-avantages . Les auteurs soulignent que la pluri-disciplinarité ou l'interdisciplinarité est habituellement plus coûteuse et qu'elle nécessite des délais plus longs pour l'obtention de résultats qu'une recherche fondée sur une seule discipline. On suppose généralement que ces hausses de coûts sont justifiées par les meilleurs résultats qui émanent de la recherche.

Structure et leadership organisationnels . Un facteur important de réussite de la pluridisciplinarité ou de l'interdisciplinarité semble être la structure et le leadership organisationnels. Même si aucun modèle n'est entériné, les évaluations confirment l'importance de structures intersectorielles ainsi que d'un leadership inspiré qui peut relever le défi de rapprocher de nombreux points de vue différents.

Données des rapports de fin de projet (RFP) sur l'interdisciplinarité

Les administrateurs de programmes ont estimé que 202 projets (sur un total de 401 RFP achevés) étaient «véritablement interdisciplinaires». De ce nombre, on a évalué l'expérience interdisciplinaire comme étant :

satisfaisante dans 147 rapports (73 %)
insatisfaisante dans 15 rapports (7 %)
non jugée dans 40 rapports (20 %)

Le personnel du CRDI semblait satisfait du degré d'interdisciplinarité de ses projets. Cependant, les RFP ne présentent pas d'observations critiques; la plupart ne font que mentionner les disciplines en cause.

Rapports hommes-femmes

Le CRDI ne recueille pas d'information sur la façon dont les projets ont réussi à incorporer les considérations relatives aux rapports hommes-femmes à la recherche sur le développement, ni sur les répercussions que les projets ont eues sur ces rapports. Sauf le rapport produit par la section Genre et développement durable, les rapports d'évaluation des deux dernières années ne traitaient pas en profondeur de ces considérations.

Plus de dix ans se sont écoulés depuis la création de la section Femmes et développement (FED); en outre, les questions propres aux femmes et aux rapports hommes-femmes font explicitement partie des priorités du Centre depuis encore plus longtemps. Cependant, un tiers seulement des rapports (33 p. 100) mentionnent les considérations relatives aux rapports hommes-femmes ou ventilent les données par sexe. Dans sept rapports seulement (13 p. 100), on retrouve des recommandations ou une évaluation portant sur ces considérations (voir le tableau 4).

On peut être conscient des préoccupations relatives à l'égalité des sexes sur le plan structurel (comme en fait foi l'attention portée aux pratiques de recrutement); toutefois, les questions liées aux rapports hommes-femmes sont rarement évaluées dans le cadre des divers projets de recherche. Parmi les 17 rapports qui les mentionnent ou qui contiennent des données ventilées par sexe, 11 sont des évaluations de réseau ou d'institution. Dans la moitié de ces rapports, on ne fait que mentionner le nombre d'employés de l'un et l'autre sexe. Quatre évaluations de projets de recherche sur les systèmes de production agricole soulignent l'importance d'incorporer les questions liées aux rapports hommes-femmes à ce type de recherche, compte tenu de la division du travail selon le sexe en agriculture; de plus, deux évaluations des technologies de l'information mettent l'accent sur les difficultés des femmes à accéder aux TIC.

Une évaluation de la section Genre et développement durable (GDD) examine dans quelle mesure les considérations relatives aux rapports hommes-femmes ont été intégrées à l'élaboration des projets. Les évaluateurs concluent que, dans un échantilllon de 70 projets financés par le CRDI en 1995-1996, seulement huit résumés tenaient clairement compte de ces considérations dans les rubriques traitant de l'élaboration, de la méthodologie, de l'exécution, de l'analyse et de l'évaluation de la recherche.

Tous les personnels du Centre sont conjointement responsables de veiller à ce que les recherches financées par le CRDI tiennent compte des répercussions différentes qu'un changement pourra avoir sur la vie des hommes et sur celle des femmes. (...) Le Centre continuera de voir à ce qu'un nombre adéquat de femmes et d'hommes de science, toujours attentifs à ces questions, participent à toutes les activités de recherche qu'il finance. Il veillera aussi à ce que les répercussions de la recherche, sur les femmes aussi bien que sur les hommes, fassent l'objet d'examens approfondis. (PI II)

Tableau 4. Observations sur les rapports hommes-femmes dans 52 rapports

Type* de rapport	Nombre
Aucune mention	35
Projets fortement axés sur les femmes ou sur les rapports hommes-femmes; toutefois, ces questions n'ont pas été évaluées	3
Relevé du nombre de femmes chercheurs ou stagiaires	3
Méthodologie d'évaluation tenant compte des différences liées au sexe des répondants	2
Le sexe faisait partie d'une liste d'aspects démographiques considérés	2
Recommandations au sujet des rapports hommes-femmes	5

* Deux rapports entrent dans deux catégories, ce qui porte à 19 le nombre de mentions.

AMÉLIORER LA PRATIQUE DE L'ÉVALUATION

Introduction

Depuis un certain temps, le Centre s'emploie à faire en sorte que l'évaluation fasse partie intégrante des projets et il n'est pas encore pleinement satisfait des résultats de ses efforts. Même si les institutions du Sud se conforment aux exigences des évaluations lancées à l'externe et participent à ces dernières, elles semblent tirer peu d'avantages de l'expérience et ne pas utiliser elles-mêmes les outils d'évaluation pour améliorer leur rendement et leur viabilité. Depuis deux ans, la Section de l'évaluation a abordé ce problème sous trois angles au CRDI.

Premièrement, dans le cadre de deux ateliers réunissant des institutions bénéficiaires et d'un sondage auprès des bénéficiaires et des donateurs, elle a voulu connaître les **points de vue des partenaires du Sud au sujet de l'institutionnalisation de la fonction d'évaluation.** Les résultats ont confirmé que l'évaluation était perçue comme un outil d'apprentissage utile et que les compétences étaient disponibles. Cependant, même si l'on considère généralement que les évaluations sont importantes, les bénéficiaires sont très conscients qu'ils n'ont toujours pas la possibilité de participer de façon adéquate à leur conception et à leur exécution. Ils considèrent que les évaluations parrainées par les donateurs sont axées sur les projets et qu'elles nuisent, parfois, au rendement général de l'institution.

Deuxièmement, dans quelle mesure le CRDI facilite-t-il la participation des partenaires du Sud à une composante de l'évaluation, soit le recrutement des évaluateurs? Selon un **profil des évaluateurs auxquels le CRDI a fait appel**, 57 p. 100 de ces derniers proviennent du Sud et 75 p. 100 des équipes d'évaluation du Centre comprennent des participants du Sud.

Troisièmement, grâce au soutien du CRDI, quatre institutions de recherche du Sud ont mis en oeuvre et documenté leur expérience **d'autoévaluation institutionnelle**; pour ce faire, elles ont utilisé un cadre de travail élaboré par le Centre il y a deux ans. Ces études révèlent à quel point il est important d'évaluer le rendement de l'institution; en outre, leurs auteurs proposent des façons d'améliorer le processus. Le soutien à l'autoévaluation institutionnelle découle directement des préoccupations mentionnées au cours des ateliers et du sondage, selon lesquelles les évaluations des donateurs sont trop axées sur les projets.

Voici les points saillants de ces activités et études.

Points de vue du Sud

Pour connaître ce que les partenaires du Centre estiment être les conditions nécessaires en vue d'accroître les avantages tirés de l'évaluation, la Section de l'évaluation a organisé deux ateliers (l'un en Inde, l'autre au Kenya) et elle a commandé un sondage auprès des bénéficiaires et des donateurs sur l'utilisation des résultats des évaluations. Le message obtenu était clair : les donateurs doivent coopérer de façon plus efficace avec les partenaires du Sud afin de rendre les évaluations plus utiles pour les deux parties. Les partenaires sont d'avis que l'évaluation contribue nettement au renforcement des institutions et ils souhaitent participer davantage à l'évaluation au lieu de simplement se conformer aux besoins des donateurs. Ils estiment que les donateurs doivent appuyer cette évolution.

Les donateurs et les bénéficiaires ont un point de vue différent sur les leçons tirées des évaluations.

La direction doit s'engager à l'égard de l'évaluation et adopter des mesures pour y donner suite (...) Il faut que l'évaluation soit présentée comme nécessaire pour l'autoamélioration et non dans son rôle traditionnel (...) de contrôle (atelier du Kenya).

Tandis que les organismes bénéficiaires considèrent l'évaluation comme une possibilité d'examiner l'ensemble de leur programme, les donateurs sont préoccupés surtout par les activités qu'ils financent. Cette divergence de vue nuit aux organismes qui traitent avec plusieurs donateurs dont les exigences en matière d'évaluation sont différentes. Même si de nombreux organismes disposent de mécanismes internes d'examen, les différentes instances décisionnelles y ont peu recours. Les bénéficiaires cherchent surtout à élaborer des modalités qui améliorent la pertinence des mécanismes internes déjà en place et qui orientent les évaluations des donateurs en fonction des buts généraux de l'organisme.

Les évaluations financées par les donateurs sont trop axées sur les projets.

Habituellement, ces évaluations ne font pas de recommandations touchant le renforcement du cadre institutionnel dans lequel les projets des donateurs sont exécutés. De façon générale, les donateurs considèrent plutôt l'évaluation comme un moyen de s'acquitter de leur obligation de rendre compte et d'améliorer la gestion des projets qu'ils financent.

Les évaluations financées par les donateurs sont essentiellement gérées par ces derniers, en faisant peu appel aux organismes bénéficiaires (voir le tableau 5).

Par conséquent, les bénéficiaires sont peu enclins à utiliser les résultats des études. Si une plus grande participation des organismes bénéficiaires est souhaitable, l'exécution d'évaluations participatives comporte toutefois les restrictions et les coûts suivants : manque de préparation des bénéficiaires, besoins en ressources, petit nombre d'experts et d'animateurs, absence de soutien des donateurs face à cette façon de procéder.

Tableau 5. Degré de participation des bénéficiaires aux évaluations financées par les donateurs

Étape de l'évaluation	Degré de participation		
	Élevé	Moy.	Bas
Étape de la planification			
Détermination des questions à évaluer		•	
Formulation du mandat			•
Choix des consultants			•
Moment de l'évaluation		•	
Ressources nécessaires			•
Étape de l'exécution			
Exposé aux consultants		•	
Déplacements et dispositions logistiques	•		
Planification de la méthodologie			•
Établissement des sources d'information		•	
Examen et interprétation de l'information			•
Étape du rapport			
Compte rendu	•		
Ébauche du rapport		•	
Rapport final		•	

Ateliers :

- ***Evaluation as a Tool for Institutional Strengthening***. D.Lee-Smith, Mazingira Institute, 1997.
- ***Role of Monitoring and Evaluation in Strategic Management and Organizational Development***. BAIF Development Research Foundation, 1997.

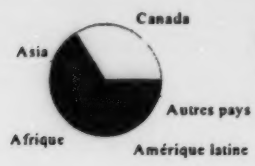
Revisiting Evaluation: A Study of the Process, Role and Contribution of Donor Funded Evaluations to Development Organizations in South Asia. Manjul Bajaj, 1997.

Profil des évaluateurs du CRDI

Dans quelle mesure le CRDI retient les services d'évaluateurs du Sud et pour établir les secteurs où le Centre doit élargir son réseau de contacts avec eux? Exécutée en se fondant sur les rapports d'évaluation reçus par la section, l'étude a porté sur les tendances touchant l'origine régionale, la composition des équipes et l'équilibre des sexes. On a constaté que le CRDI retient les services d'un pourcentage important d'évaluateurs du Sud, ce qui confirme que le Centre applique également à l'évaluation son orientation axée sur le Sud.

Parmi les auteurs des évaluations préparées pour le CRDI, 57 p. 100 étaient originaires du Sud. De plus, 75 p. 100 des équipes d'évaluation du CRDI comprennent des participants du Sud. On peut comparer ces pourcentages, par exemple, avec ceux de l'USAID, dont les effectifs des missions d'évaluation sont formés à 40,5 p. 100 de nationaux de pays du Sud; contrairement au CRDI, cet organisme a adopté une politique qui encourage l'inclusion de nationaux du pays hôte dans les équipes d'évaluation.

Graphique 1. Lieu d'origine des évaluateurs (par région) n=421



Données régionales . Les Asiatiques constituent le groupe le plus nombreux d'évaluateurs du Sud (21 p. 100); ils sont suivis des Latino-Américains (19 p. 100) et des Africains (17 p. 100). Avec le temps, on a constaté une forte hausse du nombre d'évaluateurs asiatiques et latino-américains; toutefois, le nombre d'évaluateurs africains a baissé entre les années 1980 et 1990. C'est dans les pays suivants que le CRDI a recruté le plus grand nombre d'évaluateurs : Indonésie, Thaïlande, Inde, Costa Rica, Colombie et Kenya (il y avait ou il y a un bureau régional du CRDI dans trois de ces pays).

Composition des équipes . *Asie.* Même si, dans les années 1970, le CRDI n'a recruté aucun évaluateur de l'Asie, cette région compte maintenant le groupe le plus important d'évaluateurs du Sud, en particulier parce qu'ils sont plus susceptibles de travailler dans le cadre d'équipes. Les Asiatiques sont recrutés plus souvent pour évaluer les projets que le CRDI finance dans leur région; ils sont par ailleurs envoyés moins fréquemment dans d'autres régions pour y effectuer des évaluations.

Amérique latine. Depuis les années 1970, on a constaté une hausse régulière dans le recrutement d'évaluateurs latino-américains. Dans une proportion de 45 p. 100, ces derniers ont été intégrés à des équipes de deux ou trois membres. Un peu plus de la moitié des évaluateurs (soit 53 p. 100) des projets du CRDI en Amérique latine étaient des citoyens de cette région. De plus, 21 p. 100 de ces évaluateurs ont été envoyés à l'extérieur de leur propre région pour le compte du CRDI.

Afrique. Compte tenu de l'importance du financement, les projets qui se déroulent en Afrique n'ont pas fait l'objet d'évaluations aussi souvent que ceux de l'Amérique latine et de l'Asie. Même si le CRDI consacre 43 p. 100 de ses dépenses régionales à l'Afrique, seulement 24 p. 100 des évaluations ont porté sur des projets de cette région. L'Afrique est la région où le CRDI a recruté le moins d'évaluateurs, et ces derniers sont dispersés dans 21 pays différents. En outre, dans les années 1980, des Africains ont effectué 70 p. 100 des évaluations portant sur des projets de leur région, mais cette proportion a baissé à 37 p. 100 dans les années 1990, décennie au cours de laquelle on a envoyé en Afrique un plus grand nombre d'évaluateurs du Canada et d'autres pays du Nord.

Équilibre des sexes . Au cours des 20 dernières années, les femmes ont constitué à peine 17 p. 100 des évaluateurs recrutés par le CRDI. Depuis le milieu des années 1980, ce pourcentage a augmenté, mais il demeure faible, toutefois, puisqu'il n'atteint que 23 p. 100 dans les années 1990.

A Profile of IDRC Evaluators. *Tricia Wind. 1997.*

Autoévaluation institutionnelle

Au cours des 18 derniers mois, le Centre a appuyé quatre institutions qui faisaient l'essai d'une méthodologie d'autoévaluation institutionnelle. Ces essais étaient fondés sur le cadre de travail élaboré par le CRDI et Universalia (*Évaluation institutionnelle,* 1995). Le Centre a collaboré avec ces institutions à la planification et à l'exécution du processus d'autoévaluation (il a entre autres apporté un soutien à des examens internes et externes et fourni l'aide de certaines personnes en ce qui concerne des aspects fondamentaux). Ce processus est presque terminé. Les prochaines étapes comprennent notamment l'aide à apporter aux institutions pour la suite à donner aux recommandations ainsi que la création d'un guide sur l'autoévaluation à l'intention des autres institutions. Ces essais ont permis de dégager plusieurs éléments importants :

Le personnel interne n'est pas nécessairement plus indulgent envers son propre organisme que les évaluateurs externes.
Pour ce qui est des trois études achevées à ce jour, la direction a adopté des recommandations qui remettent fondamentalement en cause les structures administratives des institutions. Comme ces conclusions et recommandations ont été élaborées par le personnel interne, la réussite des changements de structure est beaucoup plus probable. Ceci a été un problème dans un case; dans un autre cas cependant, l'autoévaluation a été grandement retardée à cause d'un long débat sur la direction. L'institution et son directeur ont permis au processus de se dérouler, ce qui a donné lieu à des suggestions de changement qui ont trouvé un écho beaucoup plus fort dans l'ensemble de l'institution que des propositions faites parallèlement par un évaluateur externe.

Le processus d'autoévaluation est plus efficace lorsqu'il est distinct du cycle du projet.
Deux consultants ont animé le processus d'autoévaluation. Au début, il y a eu une certaine résistance. On soupçonnait que cette démarche était simplement un moyen différent pour le donateur d'introduire des consultants dans l'institution à des fins d'évaluation, étant donné que le financement tirait à sa fin et que l'on cherchait à obtenir de nouvelles subventions. Dans le cas où le processus a été complètement distinct des cycles de financement et du soutien apporté par le CRDI au projet, le déroulement de l'évaluation a été plus harmonieux et les retombées ont eu une portée plus grande.

L'autoévaluation et l'examen externe répondent à des besoins différents.
L'examen externe et l'autoévaluation sont tous deux des processus légitimes d'examen. Le premier est nécessaire pour rendre compte de l'emploi des fonds reçus ainsi que pour le contrôle de la qualité. Toutefois, sans processus interne d'examen en parallèle, l'examen externe ne contribue pas nécessairement au développement et au renforcement des capacités institutionnelles. L'autoévaluation répond à ce besoin, car elle offre à l'institution le mécanisme nécessaire pour examiner les progrès qu'elle a effectués et pour déterminer les changements à apporter. Elle accroît la capacité d'une institution de réfléchir, caractéristique cruciale de toute organisation autodidacte. De plus, l'autoévaluation aide les institutions à traiter davantage sur un même pied avec les intervenants externes. Les institutions doivent donc négocier davantage avec les donateurs au sujet de la conception des évaluations, qui sont alors plus axées sur les réalisations de l'institution dans son ensemble que sur la réussite d'un projet en particulier.

CIRDAP : Institutional Assessment, 1996
CODESRIA : Report of the Auto-Evaluation, 1996
CEDRES : Autoévaluation, 1997
CIRES : non terminée

SYSTÈMES D'ÉVALUATION

Le point

Le Centre utilise différents systèmes pour saisir les données en matière d'évaluation. Ces systèmes sont l'une des pierres angulaires des systèmes de production de rapports et de l'apprentissage au sein de l'institution. Il s'agit notamment :

- des rapports sur le budget d'évaluation,
- des rapports de fin de projet (RFP),
- du système d'information sur l'évaluation (EVIS) et
- du répertoire des évaluations.

Points saillants

Cet été, *on a mis à jour et lancé le logiciel RFP* sous forme de programme utilisant l'environnement Windows. Le nouveau programme RFP permet de saisir et d'extraire les données plus facilement. De plus, il est conforme aux autres systèmes que le Centre a mis à niveau. L'utilisateur peut également préparer les RFP sur le terrain en se servant d'un ordinateur portatif (voir aussi le paragraphe sur les RFP, ci-dessous).

On améliore les rapports sur les affectations budgétaires destinées aux évaluations. L'an dernier (exercice 1996-1997), on a réservé 1,2 million de dollars aux activités d'évaluation.

Situation

Rapports sur le budget d'évaluation . *Les affectations destinées aux évaluations sont fondées sur les activités approuvées; elles sont passées de 524 000 $ en 1994-1995 (0,9 p. 100 du total des affectations) à près de 1,2 million de dollars en 1996-1997 (1,7 p. 100).* Au cours des préparatifs de la vérification du CRDI par le vérificateur général en 1994, on a souligné la nécessité d'améliorer le système afin de faciliter la production de rapports sur les dépenses d'évaluation au Centre. Par la suite, le Centre a modifié son système. À l'heure actuelle, deux catégories budgétaires permettent de suivre les affectations destinées aux évaluations : 1) on a attribué aux projets un poste budgétaire intitulé «évaluation» qui regroupe tous les coûts détaillés ayant trait aux évaluations et 2) pour les activités de soutien de la recherche (ASR), on retrouve une rubrique «évaluations» sous «Nature de l'activité».

Rapports de fin de projet (RFP) . La base de données *contient maintenant les rapports finals de 401 projets*. Les administrateurs de programmes doivent préparer ces rapports lorsque les projets sont d'une valeur supérieure à 100 000 $. Le nouveau logiciel RFP Windows facilite la saisie et l'extraction des données. Ainsi, les données du RFP peuvent être rapidement mises en tableau et analysées au moyen de Crystal Reports. On trouve le PCR Win dans le fichier Radius de Windows 95.

Système d'information sur l'évaluation (EVIS) . Il y a *192 rapports que covertent 650 projets* dans la base de données. Un ensemble-type de questions permet d'extraire l'information des rapports d'évaluation du CRDI. La liste des rapports versés dans EVIS ainsi que les projets correspondants se trouvent sous w:\csbdgsi\eval\evis.wb2.

Répertoire des évaluations . En août 1997, le répertoire *comptait 334 rapports.* Il est le fondement de la mémoire institutionnelle en matière d'évaluation. On y retrouve tous les rapports d'évaluation du CRDI qui ont été reçus par la Section de l'évaluation. On peut obtenir une liste électronique des rapports (chemin : w:\csbdgsi\eval\inventor.eva) ainsi que des exemplaires imprimés à la bibliothèque du Centre.

Rapports d'évaluation reçus par la Section de l'évaluation en 1996-1997

Cette année, la Section de l'évaluation a reçu 25 nouveaux rapports d'évaluation. Dans le tableau qui suit, on trouvera des précisions sur les rapports ainsi que sur les secteurs de programme qui peuvent y être intéressés (secteurs de programme connexes). Il est possible d'obtenir des exemplaires des rapports à la bibliothèque.

Titre, auteur, date	Secteurs de programme connexes	Projets évalués	Pays/ région
Évaluations de projets et de programmes			
HEALTHNET : recherche sur les communications par satellite pour le développement. 1994.	PIES, IM, Systèmes d'apprentissage, Acacia, PAN	91-1043	Afrique
An Impact of IDRC-Supported Occupational Health and Safety Projects. Blair Rutherford. 1996.	Santé de l'écosystème, PMMEIT	54 projets de 1979 à 1995 (voir à la page 55 du rapport)	mondial
Final Evaluation Report: Snow And Ice Hydrology (Pakistan). Joan McArthur-Blair et Marvin Lamoureux. 1997.	GTE, GCRN, Minga	88-8009	Pakistan
Shelter and Environmental improvement for the urban poor. Michael Leaf. 1996.	GCRN, GTE, Minga, Agriculture urbaine	92-1303	Vietnam
Report on program evaluation of improvement on nutrition, primary health care and quality of life. Arry Sriburatham, Waraporn Eoaskoon, Prasit Pongruengphant.	IM, Apprentissage pour le changement, Santé de l'écosystème, PIES	82-4910	Thaïlande
Community-Oriented Health Management Information System. Muna Matar. 1996.	Acacia, PIES, Santé de l'écosystème, PAN, Bellanet	93-0219	Israël
IDRC Young Canadian Researchers in the Field 1991-94. Marianne Wightman. 1997.	Tous	91-1025, 92-1201, 93-1201, 94-1200	mondial
Evaluation of the Rural Agroindustry Development Programme (PRODAR). Ed Weber, Bernard Bridier, Raul Fiorentino. 1997.	Foodlinks, GTE, GCRN, Minga, PMMEIT	91-0113, 90-0112, 92-0025, 95-0016	Amérique latine, Antilles
Evaluation of the Economy and Environment Program for South East Asia. Mohan Munasinghe. 1996.	Minga, EMPMA, PAN, PEEASE, GTE, GCRN, UDB	95-8001, 92-0419	Sud-est asiatique
Évaluations de réseaux			
Assessing the Impact of Information and Telecommunication on Policy Formulation. Network of Networks - Amérique latine. Noel Boissiere. 1996.	Acacia, PAN, ERPS, BELLANET	500055/95-0606	Amérique latine
Evaluation of the African Technology Policy Studies Network. Daniel Chudnovsky, Ph. D., et Lydia Makhubu, Ph. D. 1996.	Acacia, ERPS, PEEASE	92-0418	Afrique
TRAMIL - Informe de evaluación externa. Margarita Oseguera de Ochea. 1996.	UDB, GCRN, Minga, GTE	94-0020	Amérique centrale

On Farmer's Fields: Portrait of a Network. Simon Chater et Virgilio Carangal, IRRI. 1996.	Foodlinks, Agriculture urbaine, PAN, IM	91-0124	Asie
Evaluation for International Fisheries Research (SRHI). Sten Sverdrup-Jensen. 1995.	SRHI, UDB	92-0006	mondial
Réseau de recherches sur les politiques industrielles - An external Evaluation of Phases I and II. Prof. Mustapha K. Nabli et Jeffrey C. Fine. 1996.	EMPMA, PMMEIT, CEC	94-0406, 93-1351, 88-1025	Afrique francophone
Library and Information Services Network (LISN) - Final assessment report. Ronald Archer. 1995	Acacia, PAN	92-0609	mondial
Evaluation of Networks in Africa: The case of ILCA's Collaborative Activities. Hugo Li Pun, Elke Böhnert, Ian Robinson, Harvey Blackburn et Sayed Jamal. Révision. 1996.	Acacia, PAN, UDB, GTE, tous	95-0009, 90-0185, 88-0263, 88-0108, 88-0025, 84-0028	Afrique
An Evaluation of the Fiscal Reform and Structural Change and Labour Flexibility and Productivity Networks. William J. Milne. 1995.	EMPMA, Acacia, PAN, Commerce	92-1100, 93-1100, (93-4507-06)	Argentine, Mexique, Philippines et Inde
Évaluations institutionnelles			
CODESRIA Evaluation 1996. Herschelle S. Challenor, Ph. D., Clark Atlanta University, et Aaron Gana, Ph. D. 1997.	ERPS, EMPMA, Systèmes d'apprentissage, CEC	95-4806, 88-0249, 92-8150	Afrique
Mid-term evaluation of the West Africa Rural Foundation (WARF). Jonathan Otto, Yawo Assigbley et Abdoulaye Sène. 1996.	GTE, GCRN, Minga	93-8158	Afrique de l'Ouest
CIRDAP - Institutional self-assessment on the Centre on Integrated Rural Development for Asia and the Pacific. CIRDAP. 1996.	EMPMA, tous	89-0331, 91-0235, 94-8304	Asie et Pacifique
Examen d'une question donnée			
Impact of farming systems research. Proceedings of the final workshop on impact assessment of farming systems research. Kandy, Sri Lanka. ed. N.F.C. Ranaweera (IRRI). 1996.	GCRN, UDB, Minga, GTE	88-0116	Asie
Evaluation of the potential for commercial utilization of research results. Terminal report. Research utilization project (SEAMEO et SEARCA). 1989	Foodlinks, tous	88-4463	mondial
Base-Line Analysis of Gender Sensitivity: Project Summaries of 1995-1996. Victoria Bromley. 1996	Tous	72 résumés de projet, 1995-1996 (95-0800)	mondial
Use of Information and Communication Technologies in IDRC projects: Lessons Learned. Michael Graham. 1997.	Acacia, Bellanet, PAN, tous	90-0305, 91-0064, 91-0307, 91-1043, 92-0611, 92-0616, 92-1152, 93-8480, 94-0602, 94-8008, 01269, 02430, 02770	mondial

ANNEXES

IDRC
CRDI

CANADA

Traduction
BG 97(10)13

International Development Research Centre
Centre de recherches pour le développement international

memorandum - note de service

Date: le 30 septembre 1997

To/À: Conseil des gouverneurs

From/De: Maureen O'Neil, présidente

Subject/Objet: **Rapport annuel sur l'évaluation**

Je suis heureuse de présenter au Conseil, pour examen et discussion, le Rapport annuel sur l'évaluation pour l'année 1997.

Le Rapport annuel sur l'évaluation fait état des réalisations du Centre dans la mesure du rendement des programmes, met en évidence les outils et les systèmes d'évaluation, et présente un résumé des constatations tirées des évaluations récentes. Le rapport de cette année s'attache aux conclusions d'évaluations récentes de projets et de programmes en ce qui concerne quatre grandes questions, à savoir les résultats de la recherche, les liens en matière de recherche, l'interdisciplinarité et les considérations relatives aux rapports hommes-femmes. Il souligne en outre les efforts faits pour améliorer la pratique de l'évaluation et la rendre plus utile, tant pour le CRDI que pour ses partenaires du Sud, et fait le point sur le système institutionnel d'évaluation.

Les membres du CHD et moi-même sommes impatients de connaître l'avis des gouverneurs sur les questions soulevées dans ce rapport, ainsi que les mesures qu'ils recommandent d'adopter en priorité.

Je joins également une vue d'ensemble du système d'évaluation du CRDI, qui décrit les rôles et les responsabilités relatives à la production des rapports permettant de mesurer le rendement du Centre. On y indique qui produit les différents extrants et qui les utilise.

Section de l'évaluation
Le 30 septembre 1997

SYSTÈME D'ÉVALUATION DU CRDI

1. QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION?

L'évaluation est la détermination systématique des mérites ou de la valeur de quelque chose. S'appuyant largement, mais non exclusivement, sur les méthodes de la recherche appliquée en sciences sociales, elle permet de mesurer le rendement et les résultats obtenus par rapport aux objectifs et aux intentions.

2. POURQUOI ÉVALUER?

- pour que l'institution puisse apprendre comment appuyer plus efficacement la recherche au service du développement,
- pour améliorer la gestion des projets et des programmes du CRDI et en accroître la qualité,
- pour repérer les succès à des fins de suivi et d'utilisation,
- pour exercer une influence sur les politiques au CRDI et dans les milieux où le Centre subventionne des recherches,
- pour contribuer au corpus de connaissances sur les projets de recherche pour le développement qui réussissent et
- pour étayer les résultats obtenus par l'organisme aux fins de satisfaire à l'obligation qu'il a de rendre des comptes.

3. Contexte et défis

Plusieurs facteurs contextuels influent fortement sur les exigences relatives au système d'évaluation du CRDI :

3.1 • le CRDI s'est engagé à être un organisme axé sur les résultats, qui tire des enseignements de l'évaluation de ses projets et programmes et partage les connaissances qui en résultent avec d'autres;

3.2 • bien souvent, ce n'est qu'à long terme que les recherches donnent des «résultats» et il faut que d'autres apportent leur aide pour que ces derniers se matérialisent; les

«résultats» que l'on peut mesurer aujourd'hui peuvent être le fruit de décisions d'investissement en recherche prises il y a dix ans ou plus;

3.3 dans le contexte de la recherche au service du développement, les «résultats» sont autant des produits (conclusions des travaux de recherche) que des processus (création de capacités);

3.4 les politiques d'aide au développement et les activités des organismes subventionnaires font l'objet d'un examen public approfondi et de fortes contraintes sur le plan financier, et il en découle d'importants auditoires pour l'information qui émane du système d'évaluation

4. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Voici les principales activités d'évaluation et les centres de responsabilité correspondants :

ACTIVITÉ	CENTRE DE RESPONSABILITÉ
• surveillance et évaluation des projets et des programmes	• IP, bureaux régionaux et direction de la Direction générale des programmes
• évaluations stratégiques	• Section de l'évaluation
• examen des programmes et des thèmes	• Direction générale des programmes, IP
• synthèse du rendement du Centre (rapport annuel sur l'évaluation)	• Section de l'évaluation
• conception et mise à jour du système d'évaluation et création de compétences	• Section de l'évaluation
• évaluation du système d'évaluation	• Vérification interne, CHD, Conseil

5. USAGERS ET CLIENTS:

Les usagers et clients peuvent utiliser les extrants de l'évaluation aux fins suivantes :

USAGERS ET CLIENTS	UTILISATION DES EXTRANTS
Direction générale des programmes, IP et bureaux régionaux	• amélioration de l'élaboration et de la gestion des programmes • repérage des cas nécessitant un suivi • comptes à rendre à la haute direction et au Conseil
haute direction	• décisions ayant trait à l'affectation des ressources, aux politiques et au financement des projets • comptes à rendre au Conseil, au Parlement et au Vérificateur général du Canada
Conseil des gouverneurs	• surveillance du rendement du Centre
Groupe Politiques et planification	• examen et formulation des politiques • recommandation de priorités pour les évaluations de programme et les évaluations stratégiques • examen et affinement des priorités de programme et des méthodes de planification
bibliothèque	• diffusion des publications traitant des évaluations
Communications institutionnelles	• documentation pour les publications, la publicité, les séances d'information destinées aux parlementaires et le rapport annuel
Finances et administration	• comparaison des coûts avec le rendement • examen de la façon de procéder et des contrôles

6. COMPOSANTES DU SYSTÈME

Le tableau ci-joint (à l'annexe A) montre les composantes de la collecte de données au niveau des projets et des programmes, ainsi qu'au niveau institutionnel. À l'exception du mécanisme d'examen externe, tous les éléments sont en place et contribuent à la production de rapports sur le rendement du Centre. L'évaluation des programmes est en cours d'élaboration, les IP commençant à mettre à exécution leurs plans d'évaluation.

Le système de production de rapports sur le rendement devrait évoluer à mesure que les autres entités du Centre le mettront en application et s'en serviront. Les éléments du système s'influenceront les uns les autres et notre perception de l'utilité des différentes

composantes se modifiera alors que nous acquerrons plus d'expérience. Par conséquent, le Centre mettra le système à l'essai et l'adaptera en fonction des enseignements qu'il tirera de son application, et aussi de l'évolution des besoins et des possibilités. Voici une brève description de chacune des composantes du système d'évaluation.

6.1 SURVEILLANCE DES PROJETS

Cette responsabilité incombe aux employés de programme pendant toute la période que dure le projet, et fait partie des pratiques courantes au Centre en matière de gestion de programme.

6.2 ÉVALUATION INTÉGRALE DE PROJET

De façon sélective (selon les risques, l'importance, le caractère novateur ou toute autre caractéristique particulière d'un projet), une évaluation peut être intégrée dès le début à l'élaboration du projet. Le CRDI et l'institution partenaire collaborent à la conception d'une évaluation continue qui aide à orienter l'exécution du projet et à en mesurer les retombées et l'efficacité.

6.3 ÉVALUATION PROVISOIRE ET *EX POST*

De façon sélective, le Centre se penche sur des projets ou groupes de projets en cours ou terminés pour évaluer les orientations futures en matière de financement, les possibilités d'application ou de diffusion et les retombées. Il s'agit de projets qui revêtent une importance particulière pour le programme quant aux enseignements qui peuvent en être tirés pour l'avenir. Un bon pourcentage des évaluations du Centre sont de cette nature.

6.4 RAPPORT DE FIN DE PROJET

Un rapport de fin de projet (RFP) est exigé pour tous les projets d'une valeur de plus de 100 000 CAD. Il porte sur des questions fondamentales en matière d'évaluation, comme la réalisation des objectifs, les enseignements qui ont été tirés, la création de capacités, le suivi nécessaire, la diffusion des résultats, etc. Avec un groupe d'usagers des RFP, la Section de l'évaluation a affiné cet outil et l'a intégré dans le système de base de données du Centre. Plus de 400 RFP sont terminés et peuvent être consultés dans la base de données. Ils constituent un outil précieux pour suivre le rendement de l'organisme.

6.5 ÉVALUATION DU RENDEMENT DES PROGRAMMES

Les IP sont chargées de la planification et de l'exécution des évaluations qui répondent à leurs besoins en matière d'évaluation de la pertinence et de l'efficacité des programmes et qui fournissent l'information nécessaire à la production des rapports et à l'examen des programmes. Avec l'appui de la Section de l'évaluation, le processus de planification de ces évaluations a été lancé dans les IP et devrait être en application dans tout le Centre au cours du prochain exercice financier. La Section de l'évaluation fait la synthèse des plans d'évaluation et en tire un rapport sur le rendement du Centre en matière d'évaluation.

6.6 ÉVALUATION STRATÉGIQUE

Sur les questions qui revêtent une grande importance pour tout le Centre et recoupent plusieurs programmes ou régions, la Section de l'évaluation exécute des évaluations stratégiques, soit de façon indépendante, soit en collaboration avec d'autres centres de responsabilité. Conçues de manière à codifier les enseignements tirés des activités et à contribuer à la prise des décisions et à l'élaboration des politiques du Centre, ces études peuvent se faire avec la participation des membres du personnel des institutions concernées et être dirigées par le personnel du Centre ou par des évaluateurs de l'extérieur. Les questions évaluées sont choisies en consultation avec la direction des programmes et la haute direction et avec le Groupe Politiques et planification. Les études exécutées récemment ont porté sur les réseaux, la recherche participative et les retombées des projets.

Remarque :

Les évaluations provisoires, *ex post* et stratégiques donnent toutes lieu à des rapports d'évaluation dont on peut obtenir une copie papier ou que l'on peut consulter dans la base de données analytique électronique EVIS (système d'information sur l'évaluation).

6.7 SYNTHÈSE DU RENDEMENT DU CENTRE

La Section de l'évaluation prépare un rapport annuel sur le rendement du Centre. Le Rapport annuel sur l'évaluation se fonde sur les rapports d'évaluation des initiatives de programme, ainsi que sur les évaluations stratégiques et les évaluations de projet pertinentes. Ce rapport contient également une synthèse de l'information provenant des bases de données RFP et EVIS. Outre ce qui émane des rapports des centres de responsabilité, on y aborde différentes questions qui ont trait aux objectifs du Centre, comme les partenariats canadiens, le développement institutionnel, les réseaux ou les études de cas sur les retombées en matière de développement.

6.8 EXAMEN DES PROGRAMMES ET DES THÈMES

L'étude approfondie de division (ÉAD) (un mécanisme d'examen cyclique des divisions mis en place en 1984) ne répond plus aux besoins organisationnels du Centre. La Section de l'évaluation (SE) élaborera une nouvelle politique en matière d'examen qui répondra à l'orientation du Centre (axée sur l'obtention de résultats), à sa nouvelle structure de programme et à ses structures décentralisées de gestion. Le personnel n'aura pas à consacrer beaucoup de temps à ce cycle d'examens, qui sera harmonisé avec les autres mécanismes de production de rapports et d'examen et avec le cycle du PI. Ces examens pourront faire appel à un point de vue de l'extérieur et présenter des conclusions aussi bien rétrospectives que prospectives. Les rapports seront soumis aux membres du CHD pour qu'ils fassent part de leurs observations avant leur présentation au Conseil.

7. DOCUMENTS AYANT TRAIT AU RENDEMENT

Le système d'évaluation du Centre produit toute une gamme de documents d'évaluation aux fins de la gestion interne et de la prise de décision et aussi pour satisfaire à l'obligation qu'a le Centre de rendre des comptes à l'extérieur, entre autres au Parlement, à la population canadienne, à ses partenaires du Sud et aux autres organismes qui, comme lui, oeuvrent sur le plan international. On retrouve une grande partie de cette information dans le rapport annuel du CRDI, à son site Web et à sa bibliothèque.

Le tableau ci-joint donne un aperçu des principales composantes du système d'évaluation.

le 30 septembre 1997

Système d'évaluation du CRDI

	PROJETS				PROGRAMMES	TOUT LE CENTRE		
	SURVEILLANCE DES PROJETS	ÉVALUATION INTÉGRALE DE PROJET	ÉVALUATION PROVISOIRE ET *EX POST* DE PROJET	RAPPORT DE FIN DE PROJET	ÉVALUATION DU RENDEMENT DES PROGRAMMES	ÉVALUATION STRATÉGIQUE	SYNTHÈSE DU RENDEMENT DU CENTRE	EXAMEN EXTERNE DES PROGRAMMES ET DES THÈMES
ABORDE	• tous les projets	• selon les besoins des projets	• sélective	• tous les projets de plus de 100 000 $	• toutes les initiatives de programme (IP)	• sujets d'importance stratégique pour l'ensemble du CRDI	• tout le Centre	• à l'échelle du Centre, par thème et par programme
MOMENT	• périodique, la fréquence étant fonction des caractéristiques des projets	• durant le projet	• durant le projet ou une fois celui-ci terminé	• moins de 6 mois après la fin du projet	• cycle de planification continue de 3 ans	• 2 par année	• annuelle	• cyclique
RESPONSABILITÉ	• administrateur de programme	• administrateur de programme • équipe chargée du projet • institution responsable	• IP • bureau régional • Direction générale des programmes	• administrateur de programme	• IP • Direction générale des programmes	• Section de l'évaluation	• Section de l'évaluation	• Direction générale des programmes • Section de l'évaluation • Groupe Politiques et planification • CHD
EXTRANTS	• rapports sur les déplacements	• rapports périodiques d'évaluation de projet • rapport final	• rapport d'évaluation	• rapport de fin de projet • enregistrement dans la base des données sur les RFP	• rapports sur le rendement des programmes • apport au texte du PTB • rapports d'étape pour le Conseil	• rapport d'évaluation • rapports • colloques • publications	• Rapport annuel sur l'évaluation	• rapport spécial destiné au CHD et au Conseil
UTILISATION	• gestion au jour le jour des projets • apport à l'évaluation ultérieure	• gestion des projets • apport aux rapports d'étape pour le Conseil, activités d'examen des programmes	• gestion des programmes • comptes à rendre • élaboration et exécution de futurs projets • preuves des retombées • consultation dans EVIS	• mémoire collective (base de données IDRIS) • élaboration de projets • synthèse multiprojets des résultats • information de gestion	• gestion des programmes • mémoire collective • élaboration et exécution de futurs projets • preuves des retombées • affectation des ressources par la haute direction	• amélioration de la prestation et des retombées des programmes • formulation de politiques et de procédures • consultation dans EVIS	• comptes à rendre • gestion du Centre • apport au Rapport annuel	• gestion des programmes et du Centre • apport au Programme institutionnel
FOCALISATION	• progrès accomplis, questions liées à la gestion des projets	• progrès accomplis relativement aux objectifs • pertinence des objectifs • questions liées à la gestion • mesure des retombées en matière de développement	• évaluation de l'efficacité, de l'efficience et des résultats des projets	• évaluation des résultats des projets et des enseignements tirés • possibilités de suivi	• progrès accomplis relativement aux buts visés • pertinence, gestion, comptes à rendre, retombées • fondée sur les évaluations de projet	• questions liées à la prestation et aux retombées des programmes • coûts-avantages • pertinence	• pertinence, gestion, comptes à rendre, retombées	• pertinence, gestion, comptes à rendre, retombées • fondé sur les évaluations des projets et des programmes et les évaluations stratégiques